

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/148663>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-05 and may be subject to change.

211

ONDERNEMINGSRADEN EN MEDEZEGGENSCHAP

Een vergelijkend onderzoek
naar structuur en werkwijze van ondernemingsraden

B. HÖVELS

P. NAS

INSTITUUT VOOR TOEGEPASTE SOCIOLOGIE TE NIJMEGEN

ONDERNEMINGSRADEN EN MEDEZEGGENSCHAP

**Een vergelijkend onderzoek
naar structuur en werkwijze van ondernemingsraden**

**PROEFSCHRIFT
TER VERKRIJGING VAN DE GRAAD VAN
DOCTOR IN DE SOCIALE WETENSCHAPPEN
AAN DE KATHOLIEKE UNIVERSITEIT TE NIJMEGEN,
OP GEZAG VAN DE RECTOR MAGNIFICUS PROF. DR. A.J.H. VENDRIK
VOLGENS BESLUIT VAN HET COLLEGE VAN DECANEN
IN HET OPENBAAR TE VERDEDIGEN**

**OP DINSDAG 14 DECEMBER 1976 DES NAMIDDAGS TE 3 UUR PRECIES DOOR:
BERNARDUS WILHELMUS MARIA HÖVELS
geboren te Denekamp**

**OP DINSDAG 14 DECEMBER DES NAMIDDAGS TE 4 UUR DOOR:
PETER NAS
geboren te Rheden**

**INSTITUUT VOOR TOEGEPASTE SOCIOLOGIE TE NIJMEGEN
Druk: Drukkerij Busser, Nijmegen**

B.W. M. Hovels neemt de persoonlijke verantwoordelijkheid op zich voor de hoofdstukken 1, 3, 7, 9, 12 en 13

P. Nas neemt de persoonlijke verantwoordelijkheid op zich voor de hoofdstukken 2, 4, 5, 6, 8, 10 en 11

Beide promovendi nemen de verantwoordelijkheid op zich voor de samenhang van het proefschrift en voor hoofdstuk 14

Dit onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van de Stichting Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek, onder auspiciën van de Commissie Opvoering Produktiviteit van de Sociaal-Economische Raad.

Aan onze ouders

Aan Masja

Aan Loret en Jorn

VOORWOORD

Hoofdstuk 1 ACHTERGRONDEN EN DOEL VAN HET ONDERZOEK **1**

1	Inleiding	1
2	De OR in Nederland schets van wettelijke ontwikkelingen	2
2.1	Ontwikkelingen in de periode 1950-1971	2
2.2	De wet op de Ondernemingsraden van 1971	4
2.3	Ontwikkelingen in de periode na 1971	8
3	Arbeidsverhoudingen in Nederland en de positie van de OR	8
3.1	Schets van ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen	9
3.2	Diskussiepunten rondom de OR	13
4	Het feitelijk functioneren van OR'en als object van onderzoek	14

Hoofdstuk 2 MEDEZEGGENSCHAP VAN WERKNEMERS DOOR MIDDEL VAN ONDERNEMINGSRADEN: PROBLEEMSTELLING EN VERANTWOORDING **17**

1	Doel en opbouw van dit hoofdstuk	17
2	Medezeggenschap door middel van OR'en omschrijving en verantwoording	19
2.1	Inleiding	19
2.2	Medezeggenschap doeleinden	23

2.3	Medezeggenschap als proces	28
3	Uitwerking medezeggenschap in het functioneren van OR'en	33
3.1	Overzicht en indeling	33
3.2	Een OR als instituut	35
3.3	Het werkterrein van een OR	40
3.4	De wijze van behandeling van onderwerpen	49
3.4.1	Processen van agenderen	49
3.4.2	Wijze van bespreking	54
3.5	Functies van bestaan en werkwijze van een OR	59
4	Kondities voor verschillen tussen OR'en wat betreft werkwijze en medezeggenschap	60
4.1	Kondities op het niveau van de OR zelf	61
4.2	Kanalen naast de OR	62
4.3	Kondities op het niveau van de werknemers in de onderneming	65
4.4	Kondities op het niveau van de leiding van de onderneming en haar relatie tot werknemers	66
5	Schematisch overzicht van de probleemstelling	67

Hoofdstuk 3 OPZET EN UITVOERING VAN HET ONDERZOEK 71

1	Inleiding	71
2	Het onderzoeksinstrument	72
2.1	Inhoudsanalyse van notulen	73
2.2	Mondelinge vraaggesprekken	79
2.3	De selectie van onderwerpen ten behoeve van de vraaggesprekken	81
3	De onderzoekspopulatie	84
3.1	Steekproeftrekking	84
3.2	Het verloop van het veldwerk	86
3.3	Onderzoekspopulatie en uitval	89
3.4	Generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten	91
4	De analyse van de onderzoeksgegevens en de opbouw van het rapport	92

Hoofdstuk 4 OR'EN EN ONDERNEMINGEN WAARBINNEN OR'EN FUNCTIONEREN 95

1	Inleiding	95
2	OR'en - structuuraspecten	96
2.1	Bestaansduur	96
2.2	Niveau van institutionalisering van de OR	98
2.3	Faciliteiten van OR-leden	104
2.4	Samenstelling van de OR en OR-verkiezing	110

2.4.1 Samenstelling van de OR	110
2.4.2 De OR-verkiezingen	114
3 Ondernemingen en werknemers situaties en kondities voor OR'en	117
3.1 Inleiding	117
3.2 Ondernemingskenmerken	118
3.2.1 De onderneming als eenheid	118
3.2.2 Het werkterrein van de onderneming en de economische betekenis van arbeid	122
3.3 Personeelbeleid, personeelsbestand en de aanwezigheid van andere kanalen naast de OR	124
4 OR'en en ondernemingen. situering van OR'en naar bestaansduur en uitbouw	126
4.1 Inleiding	126
4.2 Bestaansduur van OR'en	126
4.3 Uitbouw van OR'en	127

Hoofdstuk 5 RELATIES VAN GEKOZEN LEDEN ONDERLING EN MET HUN ACHTERBAN

1 Inleiding	131
2 Het overleg tussen gekozen leden onderling	132
2.1 Aspecten van het overleg tussen gekozen leden	132
2.2 Samenvatting	139
3 Gekozen leden en hun achterban	140
3.1 Intensiteit van het contact met de achterban	141
3.2 Structureren van de achterban gezien kontakten van gekozen leden	144
3.3 Inhoudelijke aspecten van het contact met de achterban	147
3.4 De 'onderbouw' van het contact met de achterban	153
3.5 Samenvatting	160

Hoofdstuk 6 RELATIES VAN DE VOORZITTER MET DE LEIDING EN GEKOZEN LEDEN BUITEN OR-VERGADERINGEN

1 Inleiding	163
2 De relatie tussen de voorzitter van de OR en anderen uit de ondernemingsleiding	164
2.1 Feitelijke kontakten over de OR	164
2.2 Aard van het contact	168
2.3 Samenvatting	169
3 Kontakten tussen voorzitter en gekozen leden buiten OR-vergaderingen om	170
4 Geheimhouding	171
4.1 De voorzitter vraagt om geheimhouding	172

4 2	Gekozen leden weigeren wel eens gevraagde geheimhouding in acht te nemen	173
4 3	Gekozen leden bewaren geheimhouding zonder uitdrukkelijk verzoek daartoe van de voorzitter	174
4.4	Houdingen ten opzichte van het vertrouwelijk karakter van de OR	175
4 5	Samenhangende patronen wat betreft geheimhouding	176

Hoofdstuk 7 DE AARD VAN DE ONDERWERPEN DIE IN OR-VERGADERINGEN AAN DE ORDE KOMEN 179

1	Inleiding	179
2	Probleemgebieden van de 'gemiddelde' OR	181
3	Beleidscentraliteit van het werkkterrein van OR-vergaderingen	182
4	Specialisatie van OR'en op bepaalde probleemgebieden	183
5	Het niveau van gelding	184
6	De OR zelf als onderwerp van bespreking in OR-vergaderingen	185
7	De beleidsfase waarin onderwerpen aan de orde komen	186
8	Eindtypering van OR'en wat betreft de in OR-vergaderingen besproken onderwerpen en samenvatting	188

Hoofdstuk 8 NIET-BESPROKEN ONDERWERPEN EN PROCESSEN VAN AL DAN NIET AGENDEREN 193

1	Inleiding	193
2	Processen van al dan niet agenderen	195
2.1	Procedure van agendavaststelling agenderen	195
2.2	Doorverwijzing een eerste soort proces waardoor onderwerpen niet in OR-vergaderingen worden besproken	197
2.3	'Non-decisie' een tweede soort proces waardoor onderwerpen niet in OR-vergaderingen worden besproken	200
2.4	Procedure van agenda-vaststelling agenderen en niet-agenderen	206
3	'Niet-besproken' onderwerpen karakterisering van dit deel van het werkkterrein van OR'en naar beleidsgebieden	211

Hoofdstuk 9 DE BESPREKINGSWIJZE VAN ONDERWERPEN IN OR-VERGADERINGEN 215

1	Inleiding	215
2	Wijze van bespreking van centrale onderwerpen op verschillende probleemgebieden	216
2.1	Aard van de onderwerpen	216
2.2	De voorbereiding van gekozen leden op OR-vergaderingen	217
2.3	De inbreng van gekozen leden in het proces van besluitvorming	223

2.4	Onafhankelijke opstelling van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers	227
2.4.1	Het beeld van de gewenste resultaten	227
2.4.2	Het onderzoeken van de verhouding tussen standpunten	229
2.4.3	Invloedsposingen	232
2.4.4	Het laten prevaleren van personeelsbelangen	235
2.5	Resultaten van de bespreking van onderwerpen in de OR	237
2.6	Samenvatting besprekingswijze van uiteenlopende probleemgebieden	241
3	Typering van OR'en naar hun besprekingswijze ongeacht probleemgebied	243
3.1	De inbreng van gekozen leden in het proces van besluitvorming	245
3.2	De onafhankelijke opstelling van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers	246
3.3	Resultaten van de bespreking	249

Hoofdstuk 10 EVALUATIE DOOR BETROKKENEN VAN HET FUNCTIONEREN VAN HUN OR

1	Inleiding	253
2	Evaluatie door betrokkenen een beschrijving	254
3	OR'en en evaluatie door betrokkenen	258

Hoofdstuk 11 DE OR ALS INSTITUUT: GEKOZEN LEDEN ALS WERKNEMERSVERTEGENWOORDIGERS IN RELATIE MET DE LEIDING VAN DE ONDERNEMING

1	Inleiding	261
2	Gekozen leden als groep	262
2.1	Een korte schets van enkele aspecten	262
2.2	Patronen in activiteiten van gekozen leden	264
2.3	COR'en een typering	270
3	Gekozen leden als vertegenwoordigers van werknemers	271
3.1	Korte schets van enkele aspecten van de relatie van gekozen leden met hun achterban	271
3.2	Patronen in de activiteiten van gekozen leden als werknemersvertegenwoordigers	272
3.3	COR'en een typering van de relatie tussen COR-leden en hun achterban	276
4	De voorzitter als vertegenwoordiger van de leiding en gekozen leden als werknemersvertegenwoordigers	277
4.1	Korte schets van enkele aspecten van het optreden van de voorzitter	277
4.2	Patronen in activiteiten van de voorzitter en gekozen leden	278

4.3	COR'en een typering	281
5	Kondities voor de OR als instituut	282
5.1	De procedure van agendamenstelling	282
5.2	Enkele specifieke kondities	285
6	Samenvatting van hoofdlijnen en samenhangen van de OR als instituut met het oordeel van betrokkenen over hun OR	287

Hoofdstuk 12 HET WERKTERREIN VAN OR'EN: BESPROKEN EN NIET-BESPROKEN ONDERWERPEN 295

1	Inleiding	295
2	Besproken en niet-besproken onderwerpen	299
2.1	Samenhangen tussen besproken en niet-besproken onderwerpen per beleidsgebied	299
2.2	Beleidscentraliteit van besproken en niet-besproken onderwerpen	301
2.3	COR'en een typering van hun werkkerrein	309
3	OR'en als instituut en hun werkkerrein	310
3.1	De agenderingsprocedure en het werkkerrein van OR'en	311
3.2	De positie van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers en het werkkerrein van OR'en	318
4	Kondities op ondernemingsniveau en het werkkerrein van OR'en	321
5	Samenvatting van hoofdlijnen en samenhangen van het werkkerrein van OR'en met het oordeel van betrokkenen over hun OR	324

Hoofdstuk 13 DE BEHANDELING VAN ONDERWERPEN IN DE OR 331

1	Inleiding	331
2	OR'en als instituut en de besprekingswijze van onderwerpen	332
3	Het werkkerrein van OR-vergaderingen en de besprekingswijze van onderwerpen	344
3.1	Het werkkerrein	344
3.2	De agenderingsprocedure in combinatie met het werkkerrein	347
4	Kondities op ondernemingsniveau voor de besprekingswijze van onderwerpen	351
5	De besprekingswijze van onderwerpen door Centrale OR'en	353
6	Samenvatting van hoofdlijnen en samenhangen van de besprekingswijze in OR'en met het oordeel van betrokkenen over hun OR	354

Hoofdstuk 14 SAMENVATTING EN KONKLUSIFS 361

1	Medezeggenschap door middel van OR'en: doel en betekenis van dit onderzoek	361
---	--	-----

1.1	Centrale vragen	361
1.2	Opzet van dit onderzoek	363
2	Het werkterrein van OR'en	366
2.1	Wat wordt besproken in OR-vergaderingen?	366
2.2	Wat wordt niet besproken in OR-vergaderingen?	369
2.3	Het werkterrein van OR'en: een typering	370
2.4	Enkele achtergronden voor verschillen in het werkterrein van OR'en	374
3	De OR: konfrontatie van werknemers en de leiding van de onderneming?	376
3.1	Voorzitter en gekozen leden bij vaststelling van de agenda: een knooppunt	376
3.2	Gekozen leden en voorzitter als vertegenwoordigers	379
3.3	Het werkterrein van OR'en als plaats en resultaat van de konfrontatie tussen gekozen leden en voorzitter	382
4	De wijze van bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen	385
4.1	De rol van gekozen leden bij de bespreking van onderwerpen	386
4.2	De relatie tussen gekozen leden en voorzitter tijdens OR-vergaderingen	388
4.3	Besprekingswijze tegen de achtergrond van het werkterrein	390
5	OR'en en medezeggenschap: enkele konklusies	391
5.1	OR'en met een marginaal bestaan: minimum voorwaarden voor medezeggenschap	392
5.2	OR'en boven het bestaansminimum: een typering	393
5.3	De rol van de voorzitter	397
5.4	De positie van gekozen leden: afhankelijkheid en isolement	399
6	Enkele achtergronden van verschillen tussen OR'en	402
 <i>SUMMARY</i>		409
<i>NOTEN BIJ HOOFDSTUK 1</i>		417
<i>NOTEN BIJ HOOFDSTUK 2</i>		421
<i>NOTEN BIJ HOOFDSTUK 3</i>		432
<i>NOTEN BIJ HOOFDSTUK 4</i>		440
<i>NOTEN BIJ HOOFDSTUK 5</i>		462
<i>NOTEN BIJ HOOFDSTUK 6</i>		478
<i>NOTEN BIJ HOOFDSTUK 7</i>		483
<i>NOTEN BIJ HOOFDSTUK 8</i>		490
<i>NOTEN BIJ HOOFDSTUK 9</i>		502
<i>NOTEN BIJ HOOFDSTUK 10</i>		511
<i>NOTEN BIJ HOOFDSTUK 11</i>		517
<i>NOTEN BIJ HOOFDSTUK 12</i>		529
<i>NOTEN BIJ HOOFDSTUK 13</i>		538
<i>LIJST VAN GECITEERDE LITERATUUR</i>		545
<i>CURRICULA VITAE</i>		555

De voorliggende studie is tot stand gekomen in een onderlinge samenwerking, die dateert uit de periode van de voorstudie, waarover gerapporteerd is in de brochure 'Het functioneren van de ondernemingsraad; literatuurstudie en onderzoeksopzet' (Instituut voor Toegepaste Sociologie/Sociologisch Instituut, Nijmegen, 1973).

Deze studie bevat de resultaten van een onderzoek, dat bedoeld is als de eerste fase uit een onderzoeksprogramma en dat gericht was op werkwijze en structuur van een groot aantal ondernemingsraden.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek zou een beperkt aantal ondernemingsraden kunnen worden geselecteerd ten behoeve van vervolgonderzoek; deze ondernemingsraden zouden diepergaand kunnen worden onderzocht, waarbij het onderzoek op verschillende momenten in de tijd zou kunnen plaatsvinden.

Het onderzoek is verricht in opdracht van de Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek, met geldelijke steun van de Stichting Stuurgroep, van het Ministerie van Economische Zaken en het Ministerie van Sociale Zaken. Voornoemde ministeries hebben subsidies verleend op advies van de Commissie Opvoering Produktiviteit van de Sociaal-Economische Raad.

Het onderzoek is begeleid door een commissie, welke door de C.O.P. is ingesteld en waarin vertegenwoordigers van diverse organisaties zitting hadden. Het voor-

zitterschap van deze commissie was in handen van prof.mr. L.J.M. de Leede en het sekretariaat werd gevoerd door drs. R.A.J. van der Moolen (C.O.P.). Verder hadden in deze commissie zitting: mr. M.M. Lombaers, drs. P.H.A. Klep en mr. R.G. Klomp (allen namens de Raad van Bestuur in Arbeidszaken), mr. D. van der Kamp, drs. H.P.W. Schmitz en mevr.drs. S. Vaas (allen namens het Overlegorgaan van de drie vakcentrales), mevr.drs. B. van Dijkum-de Jong, mr. J.J. Dieleman en drs. J.C. Leerdam (allen namens de Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek), J.G.L. Berlott (namens het Ministerie van Economische Zaken), mr. J.B.F. van Hasselt, drs. R.A.F. van der Meulen en drs. C.J. Vos (allen namens het Ministerie van Sociale Zaken). Daarnaast hebben ook de volgende personen gedurende het onderzoek enige tijd deel uitgemaakt van deze commissie: W.P.M. Ruigrok (C.O.P.), drs. M.R.A. Luyten (Overlegorgaan van de drie vakcentrales), drs. F.J. Janssen (Ministerie van Sociale Zaken).

Wij zijn de commissie zeer erkentelijk voor de wijze waarop zij haar taak heeft vervuld.

Een studie als de onderhavige kan niet het werk zijn van één persoon. Naast de leden van de begeleidingscommissie hebben verschillende andere personen een bijdrage geleverd aan deze studie. Het zou te ver voeren hen allen hier afzonderlijk te noemen. Een aantal verdient deze aparte vermelding zeker.

Jef van Hoof heeft door zijn vele waardevolle adviezen aan de afronding van ook deze studie een belangrijke bijdrage geleverd.

Zonder de inspirerende begeleiding van Jan van Westerlaak zou deze studie niet op deze wijze en op dit moment tot een einde zijn gebracht.

Bij de uitvoering van het onderzoek is in een aantal fasen op een volhardende en consciëntieuze manier medewerking verleend door Harry van den Tillaart.

Verder dienen hier apart genoemd te worden: Anke Verhoeven-Van Loo, Ben Stumpel, Jacques van der Putten, Paul op de Weegh, Frans Wouters, Frans de Lange, Nelly Ariaans-de Gruiter, Ine Maalsen-Huiskamp, Ineke Bögels-Toonen en Wiet Benda, die er allen op hun eigen wijze voor hebben gezorgd dat deze studie binnen een redelijke termijn tot een goed einde kon worden gebracht.

Onze kollegae uit de sectie Arbeid en Bedrijf van het I.T.S. en de afdeling Organisatiesociologie van het S.I. zijn wij bijzonder erkentelijk, niet alleen voor de kritische opmerkingen bij de concepten van het manuscript, maar ook voor de lasten die zij hebben gedragen van onze fixatie op dit onderzoek.

Een apart woord van dank willen wij richten aan de ondernemingsraden en de verschillende informanten per ondernemingsraad die hun medewerking aan dit omvangrijke onderzoek hebben verleend. Zonder hen zou dit onderzoek onmogelijk zijn geweest.

Deze studie is tot stand gekomen in de periode juni 1974 – november 1976 in een samenwerking tussen ondergetekenden. Kenmerkend voor deze samen-

werking is dat eerst nu, voor deze laatste regels van dit laatste geschreven gemeenschappelijk stuk de tekst niet onmiddellijk gereed is gekomen. Op alle eerdere momenten zou dat wel zijn gebeurd: wij hebben als vanzelfsprekend ook zonder expliciete afspraken samengewerkt, waarin wij elkaar hebben aangevuld, opgejaagd en bekritiseerd. Deze relatie is vruchtbaar gebleken, voor de gemeenschappelijke produktie en voor ieder van ons persoonlijk. Het is moeilijk om elkaar nu te bedanken, niet alleen omdat het promotie-reglement of andere conventies dit zouden verbieden, maar ook omdat deze vorm van afronding van een werk-relatie het nemen van afscheid zou suggereren.

Ben Hövels

Peter Nas

1 Inleiding

Op dit moment funktioneert de ondernemingsraad (OR) ruim 25 jaar als wettelijk vastgelegde medezeggenschapsstructuur op het niveau van de afzonderlijke onderneming. Taak en bevoegdheden van de OR zijn voor het eerst in 1950 wettelijk vastgelegd; deze zijn vervolgens aan een herziening onderworpen, hetgeen resulteerde in de nieuwe Wet op de Ondernemingsraden (WOR), welke per 1-4-1971 van kracht is geworden. Sedertdien is de belangstelling voor de OR als één van de mogelijke structuren ter bevordering van de democratisering van Nederlandse ondernemingen toegenomen. Deze grotere belangstelling komt tot uiting in de discussies die sinds het in werking treden van de nieuwe wet steeds veelvuldiger gevoerd worden over de OR als medezeggenschapsstructuur, de kwaliteit van zijn functioneren en de noodzaak om hem – al dan niet in zijn huidige vorm – te laten voortbestaan.

De discussies vinden enerzijds plaats tussen de direkt betrokkenen binnen de onderneming en de OR zelf, en anderzijds (op duidelijker zichtbare wijze) binnen en tussen allerlei maatschappelijke organisaties en groeperingen, zoals werknemers- en werkgeversorganisaties, politieke partijen, etc. Ook een groot aantal beoefenaren van de sociale wetenschappen mengt zich in de discussies.

Alleen al gezien het feit dat de OR reeds geruime tijd als wettelijke structuur funktioneert en gezien de aandacht die er aan wordt besteed, is het merkwaardig dat tot op heden zo weinig systematisch empirische kennis is verzameld over het feitelijk functioneren van OR'en. De 'empirische kennis die op dit moment voorhanden is heeft vooral betrekking op de opvattingen van verschillende groeperingen – zoals werkgevers, werknemers, vakbonden, etc. – over de OR en meer in het algemeen over medezeggenschap in de onderneming¹). Over het feitelijk

funktioneren van de OR in Nederland zijn behalve enige resultaten van een tweetal door de Arbeidsinspectie uitgevoerde enquêtes van vrij beperkte opzet²⁾ – geen systematisch empirische gegevens beschikbaar Wel zijn er door enkele auteurs ‘cases’ bestudeerd³⁾.

Deze studie bevat een verslag van een vergelijkend onderzoek naar een aantal aspecten van het feitelijk functioneren van OR'en

Alvorens op de doelstelling van de onderhavige studie in te gaan, zullen enkele achtergronden van de OR als instituut en van zijn functioneren worden belicht. Eerst wordt een schets gegeven van de wettelijke ontwikkelingen met betrekking tot de OR, waarna enige aandacht wordt besteed aan de plaats van de OR binnen het systeem van arbeidsverhoudingen in Nederland

2 De OR in Nederland: schets van wettelijke ontwikkelingen

Teneinde de huidige positie van de OR als instituut te kunnen begrijpen, is het zinvol enige aandacht te besteden aan makro-kondities waaronder OR'en in Nederland op dit moment functioneren en ontwikkelingen daarin Met makro-kondities wordt daarbij bedoeld op kondities die liggen op het vlak van de Nederlandse samenleving, die in een bepaalde periode als een konstante kunnen worden beschouwd en die op grond daarvan gelijkelyk van invloed zijn op alle OR'en die in Nederland werkzaam zijn De WOR kan beschouwd worden als een dergelyke konstante, welke op landelyk niveau tot stand is gebracht en een kader vormt waaraan OR'en zowel mogelijkheden als beperkingen kunnen ontlelen voor de kwaliteit van hun functioneren.

2.1 Ontwikkelingen in de periode 1950–1971

De eerste wet op de OR stamt uit 1950. Centraal voor de WOR van 1950 was het artikel 6, dat het hoofddoel van de OR als volgt omschryft

‘De ondernemingsraad heeft tot taak, zulks onder erkenning van de zelfstandige funktie van de ondernemer, naar vermogen bij te dragen tot een zo goed mogelijk functioneren van de onderneming⁴⁾.

Deze wet stond in het teken van de samenwerkingsgedachte tussen werkgevers en werknemers. De OR van toen kan dan ook vooral als een overlegorgaan worden gekarakteriseerd, waarin gekozen OR-leden nauwelijks eigen bevoegdheden bezaten tegenover die van de direktie.

Onder invloed van een aantal ontwikkelingen sedert de jaren '50 – ook op het niveau van de afzonderlyke ondernemingen – (vgl ook paragraaf 3) kwam een diskussie op gang over de wenselykheid van uitbreiding van de bevoegdheden van de OR en een wijziging van de relatie tussen gekozen leden en voorzitter. In

1960 werd er een staatskommissie – de Commissie Verdam – ingesteld ter advisering aan de regering over een herziening van het ondernemingsrecht. Tot diens werkterrein behoorde ook de problematiek rond de OR.

De commissie kwam eind 1964 met een advies dat echter niet eensluidend was⁵⁾, waarna de regering de Sociaal Economische Raad (S.E.R.) om advies vroeg. In 1970 kwam deze – althans waar het de OR betrof – met eenstemmige adviezen en kon het een en het ander (mede naar aanleiding van het rapport van de Commissie Verdam) omgezet worden in een aantal wettelijke regelingen inzake het ondernemingsrecht.

De wettelijke regelingen kregen rond 1971 hun beslag en hadden met name betrekking op een viertal onderwerpen, te weten:

- de inrichting en publikatie van jaarstukken
- de structuurwet
- het enquêterecht
- de OR.

Met betrekking tot de inrichting en publikatie van financiële jaarstukken werden voor – bepaalde – ondernemingen (voor N.V.'s en in beperkte mate voor B.V.'s) vrij gedetailleerde verplichtingen ingevoerd.

Daardoor werd een betere controle mogelijk op het beleid van ondernemingen, ook voor de werknemers. Aan de OR diende namelijk informatie verstrekt te worden terzake en de gepubliceerde stukken konden een basis bieden voor een discussie over centrale problemen van investeringen en winstbestemming.

Wat het tweede onderwerp - de structuurwet - betreft, valt in dit verband te vermelden het aanbevelingsrecht van de OR (naast dat van aandeelhouders en directie) ten aanzien van kandidaten voor de raad van commissarissen, en zijn recht (naast dat van aandeelhouders) van bezwaar bij voorgestelde benoemingen. Het derde onderwerp, het enquêterecht, impliceert een regeling, waarbij de vakbeweging evenals de aandeelhouders, het recht verkreeg om aan de rechter te verzoeken een onderzoek in te stellen; dit wanneer vermoed wordt dat er sprake is van wanbeleid door de leiding van de onderneming. Mocht de rechter inderdaad tot die konklusie komen, dan kan onder meer ontslag van de bestuurder en/of vernietiging van een beslissing gevraagd worden. Ook de procureur-generaal kan dat vorderen en wel om redenen van algemeen belang.

Bovengenoemd recht dient met name de mogelijkheid van een correctie achteraf van reeds genomen beslissingen en kan daarnaast een preventieve werking hebben.

Last but not least zij gewezen op de WOR van 1971. In deze wet is in vergelijking met de wet van 1950 een aantal wijzigingen aangebracht. Omdat het onderzoek waarover in deze studie verslag wordt gedaan is gehouden in de periode waarin de nieuwe wet van 1971 van kracht was, zal aan de WOR van 1971 extra aandacht worden besteed.

2.2 De Wet op de Ondernemingsraden van 1971

In de nieuwe wet van 1971 blijft de OR in beginsel een overlegorgaan, maar daarnaast krijgen de gekozen OR leden een uitdrukkelijker functie als werknemersvertegenwoordigers. In het onderstaande worden – zonder volledigheid na te streven – de belangrijkste bepalingen van de nieuwe wet weergegeven⁶⁾. Vooraf zij vermeld dat de wet een reglement voorschrijft, en aan de OR de mogelijkheid openlaat om bij reglement op een aantal punten af te wijken van de tekst van de wet terzake⁷⁾.

Taak van de OR en werkingssfeer van de wet

Artikel 2 van de wet luidt als volgt: 'Iedere ondernemer die een onderneming in stand houdt waarin in de regel tenminste 100 personen werkzaam zijn, is in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen verplicht om ten behoeve van het overleg met en de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen een ondernemingsraad in te stellen en te doen werken overeenkomstig de voorschriften, gesteld bij of krachtens deze wet'.

Onder andere uit bovengenoemd artikel wordt duidelijk dat de taakstelling van de OR zoals gezegd, tweeledig van aard is geworden. Enerzijds dient de OR gezien te worden als overlegorgaan over aangelegenheden die voor de onderneming en/of voor de werknemers in het bijzonder van belang zijn. Anderzijds dient de OR gezien te worden als een orgaan dat de werknemers vertegenwoordigt en dat in het kader van dit overleg de speciale belangen van de werknemers binnen de onderneming naar voren brengt. Wat de werkingssfeer van de wet betreft, blijkt dat elk in de maatschappij als zelfstandige eenheid optredend organisatorisch verband waarin arbeid wordt verricht door tenminste 100 werknemers nu over een OR dient te beschikken. Daarbij is het irrelevant of het gaat om ondernemingen in de profit-sektor dan wel om (andere) instellingen voor maatschappelijke en medische dienstverlening⁸⁾. Verder is de mogelijkheid geopend om door middel van de rechter het afdwingen van een wettelijk vereiste OR te realiseren. Ook is er de mogelijkheid van beroep (bij de bedrijfskommissie en/of bij de rechter) wanneer de wet op andere punten niet wordt nageleefd.

Een beperking van de werkingssfeer heeft betrekking op het feit dat de instellingsplicht niet rust op publiekrechtelijke rechtspersonen. Dit betekent dat overheidsdiensten en publiekrechtelijke rechtspersonen zoals P.B.O. lichamen niet onder de wet OR ressorteren (overheids N.V.'s en semi-overheids-instellingen in de vorm van stichtingen en verenigingen vallen wel onder de wet). Voor de eerstgenoemde categorie is het overleg ingevolge de Ambtenarenwet op een andere wijze geïnstitutionaliseerd terwijl voor de tweede categorie hoogstens informele overlegorganen bestaan.

Verder dient opgemerkt te worden dat wanneer een onderneming onderdelen heeft in verschillende gemeenten, elk van die onderdelen als een afzonderlijke onderneming aangemerkt wordt.

Samenstelling van de OR

De OR bestaat uit leden die gekozen worden door en uit in de onderneming werkzame personen, plus een niet-gekozen lid, namelijk de voorzitter. Als zodanig fungeert – een van – de bestuurder(s) van de onderneming, die zelf een in de onderneming werkzame persoon als zijn plaatsvervanger aanwijst.

Kiesgerechtigd zijn alle werknemers die tenminste een jaar in de onderneming werkzaam zijn geweest, verkiesbaar alle werknemers die tenminste drie jaar in de onderneming werken. Bij OR-reglement kunnen deze termijnen echter worden verkort of verlengd.

De leden van de OR worden door de in de onderneming werkzame personen rechtstreeks uit hun midden gekozen. Het aantal leden dat gekozen wordt, is afhankelijk van het aantal werknemers in de onderneming.

Het recht om kandidaten te stellen berust bij de vakbonden zowel als bij anders of niet-georganiseerde werknemers.

De zittingsperiode van de raad bedraagt twee jaar of, indien het OR-reglement dit bepaalt, drie jaar. Gekozen OR-leden zijn terstond na hun aftreden herkiesbaar.

Bevoegdheden van de OR

Met betrekking tot de bevoegdheden van OR'en wordt er in de wet een onderscheid gemaakt naar onderwerpen ten aanzien waarvan de OR medebeslissende bevoegdheden heeft, onderwerpen ten aanzien waarvan de OR adviserende bevoegdheden heeft, en onderwerpen ten aanzien waarvan de OR recht heeft op informatie.

Wat de medebeslissende bevoegdheden betreft

Instemming van de OR is vereist bij een door de ondernemer of een andere bij de onderneming betrokken persoon te nemen besluit met betrekking tot de vaststelling of de wijziging van

- een arbeidsreglement,
- een pensioenregeling, winstdelings- of spaarregeling,
- een werktijd- of vakantieregeling,
- een maatregel op het gebied van de veiligheid, de gezondheid of de hygiëne.

Dit geldt voorzover het betrokken onderwerp geen regeling vindt in een collectieve arbeidsovereenkomst.

Ten aanzien van de overige bevoegdheden van de OR kan opgemerkt worden dat deze geen wettelijke beperkingen kennen. De OR kan elk onderwerp bespreken waarvan de OR en/of de ondernemer dit wenselijk acht.

Om te voorkomen dat de ondernemer echter bepaalde beslissingen neemt bij onwetendheid van de OR, zodat die raad onmogelijk tot een advies had kunnen komen, bestaan er bepalingen die de ondernemer het inwinnen van een advies en het verstrekken van informatie in bepaalde gevallen voorschrijven.

De ondernemer is verplicht om tenzij zwaarwichtige belangen zich daartegen verzetten – de OR *advies te vragen* bij een door de ondernemer of een andere bij de onderneming betrokken persoon te nemen besluit met betrekking tot

- overdracht van de zeggenschap van de onderneming of een onderdeel daarvan aan een andere ondernemer,
- beëindiging van de werkzaamheden van de onderneming of een onderdeel daarvan,
- belangrijke wijziging in de organisatie van de onderneming,
- wijziging van de plaats waar de onderneming haar werkzaamheden uitoefent,
- het aangaan of verbreken van duurzame samenwerking van de onderneming met andere ondernemingen

De ondernemer is ook steeds verplicht de OR om advies te vragen over de uitvoering van deze besluiten

Verder is er sprake van een adviserende bevoegdheid bij een te nemen besluit met betrekking tot

- een tarief- of een andere beloningsregeling,
- een maatregel op het gebied van de opleiding, een beoordelingssysteem,
- een der hoofdlijnen van het aanstellings- ontslag- of promotiebeleid, een maatregel op het gebied van het bedrijfsmaatschappelijk werk

Deze bevoegdheid geldt voorzover het betrokken onderwerp geen regeling vindt in een kollektieve arbeidsovereenkomst

Ten aanzien van het *recht op informatie* kan gesteld worden dat de ondernemer verplicht is de OR en de OR-kommissie tijdig elke inlichting te verstrekken die deze voor de vervulling van hun taak redelijkerwijze nodig hebben

De ondernemer dient echter tenminste tweemaal per jaar feitelijke gegevens omtrent de algemene gang van zaken in de onderneming (jaarstukken) te verstrekken, en bovendien jaarlijks gegevens omtrent het gevoerde beleid ten aanzien van aanstelling, beloning, opleiding, promotie en ontslag van in de onderneming werkzame personen Voorts stelt de ondernemer, tenzij zwaarwichtige belangen zich daartegen verzetten de OR in kennis van de voorgenomen benoeming of het voorgenomen ontslag van een bestuurder van de onderneming

Enkele andere bepalingen

Hieronder wordt o a een aantal faciliteiten genoemd die bij wet aan de OR zijn toegekend

Een OR dient tenminste 6 maal per jaar te vergaderen of zoveel vaker als het reglement voorschrijft, verder kan de raad op verzoek van een bij reglement te bepalen aantal leden worden bijeengeroepen Het tijdstip van de vergaderingen valt zoveel mogelijk tijdens de normale arbeidsuren met behoud van loon voor de leden, de vergaderingen vinden plaats in een door de ondernemer daartoe beschikbaar gestelde lokaliteit De OR kan voor de behandeling van aangelegen-

heden met betrekking tot bepaalde groepen van de in de onderneming werkzame personen, alsook voor de behandeling van bepaalde onderwerpen vaste commissies uit zijn midden instellen. Aan deze commissies kunnen, voorzover zulks door de OR is bepaald, de bevoegdheden van de OR geheel of gedeeltelijk, al dan niet voorwaardelijk, gedelegeerd worden.

Gekozen leden van de OR en leden van zijn commissies kunnen hun arbeid gedurende een bij reglement te bepalen aantal uren per maand onderbreken voor gezamenlijk overleg én voor overleg met andere, al dan niet in de onderneming werkzame, personen.

De gekozen OR-leden, commissies van de OR, en de voorzitter kunnen een of meer deskundigen, een of meer ondernemingsbestuurders, en de commissarissen tot het bijwonen van een vergadering uitnodigen.

Gekozen OR-leden, alsmede leden van OR-kommissies zijn gerechtigd hun arbeid gedurende een bij het reglement te bepalen aantal dagen per jaar te onderbreken ten behoeve van scholing en vorming.

Alle bedrijfsgeheimen, alle zaken ten aanzien waarvan door de voorzitter geheimhouding is opgelegd en alle zaken waarvan men zelf het vertrouwelijke karakter moet begrijpen, vallen onder de geheimhoudingsplicht.

Gekozen leden van de OR en leden van OR-kommissies kunnen niet zonder tussenkomst van de kantonrechter worden ontslagen als werknemer en mogen niet in hun positie als werknemer in de onderneming worden benadeeld uit hoofde van hun lidmaatschap van de OR of een OR-kommissie. De kosten van de OR en van OR-kommissies komen ten laste van de ondernemer.

Centrale OR'en

In vergelijking met de wet van 1950 is nu het instituut van de Centrale OR wettelijk erkend. Wanneer een ondernemer (of twee of meer in een groep verbonden ondernemers) verplicht is tot het instellen van meer dan één OR, kan voor twee of meer betrokken ondernemingen een centrale OR worden ingesteld. De ondernemer is verplicht hiertoe over te gaan wanneer de betreffende (lokale) ondernemingsraden in meerderheid de wens daartoe te kennen geven.

De COR bestaat – behalve uit een van de bestuurders – uit leden die gekozen zijn door de betrokken (lokale) OR'en uit de gekozen leden van die OR'en. Ook vertegenwoordigers van ondernemingen die door de betrokken ondernemer(s) in stand worden gehouden maar ten aanzien waarvan geen verplichting tot het instellen van een OR geldt, kunnen deel uitmaken van de COR.

De COR behandelt uitsluitend gemeenschappelijke aangelegenheden van de betrokken ondernemingen. De ten aanzien van die aangelegenheden aan de afzonderlijke (lokale) OR'en toekomende bevoegdheden gaan over naar de COR, voorzover dit in het reglement van de COR wordt bepaald.

2.3 Ontwikkelingen in de periode na 1971

Met betrekking tot de OR is er sinds het van kracht worden van de wet op de OR van 1971 sprake van enkele nieuwe wettelijke ontwikkelingen.

In 1972 is er door de S.E.R. een advies uitgebracht inzake een beroepsrecht voor OR'en. Dit advies heeft in 1975 geresulteerd in een wetsontwerp. Volgens dit wetsontwerp moet de OR, als vertegenwoordiger van de kollektiviteit van de werknemers in de onderneming een recht van beroep krijgen tegen besluiten van de ondernemer, waarbij hij niet in redelijkheid afweging van de betrokken belangen heeft gepleegd.

Naast het bovenstaande heeft de regering een adviesaanvraag gericht aan de S.E.R. over taak, samenstelling en bevoegdheden van de OR. De aanleiding hiervoor was onder meer gelegen in het feit dat tijdens de stakingen van het voorjaar van 1973 de plaats en de samenstelling van de OR voorwerp is geweest van kritiek. Ook de onduidelijkheid in de verhouding tussen de OR en – het bedrijvenwerk van – de vakbonden in de onderneming was aanleiding voor een adviesaanvraag.

Bovendien werd van verschillende kanten reeds langer gepleit voor een uitbreiding van de bevoegdheden van de OR en werd de samenstelling van de OR, met name de vraag of de voorzitter wel benoemd moet worden door en als vertegenwoordiger van het bestuur van de onderneming, uitdrukkelijk ter discussie gesteld. In oktober 1975 bracht de SLR een (overigens verdeeld) advies terzake uit aan de regering⁹⁾. Onder meer op grond hiervan is er in juni 1976 door de regering een wetsontwerp ingediend, waarin ook het beroepsrecht van de OR is geregeld¹⁰⁾. Dit wetsontwerp zal naar alle waarschijnlijkheid begin 1977 in het parlement behandeld worden.

Een derde ontwikkeling met betrekking tot OR'en is, dat er in 1974 een wijziging van de wet OR tot stand is gekomen op grond waarvan de SER aan de ondernemers die een OR moeten instellen een heffing kan opleggen voor de scholing en vorming van de OR-leden. De opbrengst van deze heffing wordt door de S.E.R. ter beschikking gesteld van een door de Stichting van de Arbeid opgericht Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden (G.B.I.O.). Dit instituut subsidieert cursussen voor OR-leden¹¹⁾.

Tenslotte willen wij wijzen op het feit dat er in 1976 een wet van kracht is geworden inzake groepsondernemingsraden.

3 Arbeidsverhoudingen in Nederland en de positie van de OR

In deze paragraaf worden zeer globaal enkele in verband met de positie van de OR relevante ontwikkelingen op het vlak van de arbeidsverhoudingen geschetst, waarover bij de verschillende auteurs overeenstemming bestaat, bovendien wordt aandacht besteed aan enkele discussiepunten rondom de OR.

3 / Schets van ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen¹²⁾

Het systeem van arbeidsverhoudingen wordt gewoonlijk opgevat als het geheel van relaties tussen werknemers(organisaties) en werkgevers(organisaties), waarbij met name voorzover deze relaties zich op nationaal niveau bevinden – de overheid als derde partij een rol speelt¹³⁾.

De OR kan beschouwd worden als één van de instituties binnen deze arbeidsverhoudingen. Het is duidelijk dat een schets van ontwikkelingen die zich de afgelopen decennia binnen de arbeidsverhoudingen hebben voltrokken enig zicht kan geven op het ontstaan, de ontwikkeling en de huidige positie van de OR als wettelijk vastgelegde medezeggenschapsstructuur. De huidige konstellatie van arbeidsverhoudingen in Nederland kan van belang genoemd worden als kontekst voor het feitelijk functioneren van de OR. Ramondt hanteert de term 'randvoorwaarde' in het kader van zijn uiteenzetting over de betekenis van het systeem van arbeidsverhoudingen voor het functioneren van werkoverleg en werkstructurering¹⁴⁾.

Van de andere kant dient ook de aandacht gevestigd te worden op de omgekeerde relatie. Los van de vraag hoe OR'en op dit moment feitelijk functioneren of in het verleden hebben gefunctioneerd, is het duidelijk dat de positie van de OR in het systeem van arbeidsverhoudingen (alsmede de discussies daarover) van zijn kant ook van invloed is geweest op ontwikkelingen in deze verhoudingen en dat nu nog is. Door De Jong wordt gesproken van 'regels' in een bepaalde uitgangssituatie die van invloed kunnen zijn op een veranderingsproces en dit proces ook zelf te weeg kunnen brengen, bijvoorbeeld doordat ze een bron van spanning zijn¹⁵⁾.

Door de verschillende auteurs die zich met het systeem der arbeidsverhoudingen in Nederland hebben beziggehouden, worden ontwikkelingen daarin – met name waar het de aard van de relatie tussen de verschillende participanten betreft – veelal geschetst in termen van modellen. In dit verband wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen het harmonie- of overlegmodel, het coalitie- of onderhandelingsmodel en (vaak als variant op het laatste) het konfliktmodel. Als typering achteraf lijkt het werken met modellen vanuit analytisch oogpunt legitiem. Wij zullen de betreffende auteurs daarin dan ook volgen.

Het is echter evident dat feitelijke situaties lang niet altijd een consistent karakter hebben en dat er ook sprake is van uitzonderingen. Overgangen van de ene naar de andere situatie hebben bovendien meestal een vloeiender karakter dan door typering met behulp van modellen zou kunnen worden gesuggereerd¹⁶⁾.

De eerste jaren na de tweede wereldoorlog stonden in het teken van de (economische) wederopbouw van het land. Als belangrijkste doelstellingen van het

sociaal-ekonomisch beleid werden gedefinieerd: ekonomische groei (door verdergaande industrialisatie), volledige werkgelegenheid en sociale zekerheid. De realisering van deze doelstellingen werd beschouwd als een zaak van algemeen belang en vormde dan ook een nationale opgave, waarvoor een hechte samenwerking tussen de betrokken groeperingen en organisaties noodzakelijk was. Naast aanzetten die vóór de oorlog – ingegeven door de ervaring van de sociaal-ekonomische situatie van de dertiger jaren – reeds waren gegeven, hebben bovengenoemde factoren geleid tot een grote mate van harmonie in de Nederlandse arbeidsverhoudingen gedurende de eerste jaren na de oorlog.

Daarnaast worden als kenmerken van het systeem van arbeidsverhoudingen in Nederland in die periode vaak genoemd: het feit dat het zwaartepunt van het sociaal-ekonomisch beleid op landelijk niveau lag (centralisatie-tendens) en de overheersende rol van de centrale overheid bij het beïnvloeden van de arbeidsvoorwaarden alsmede van de regels volgens welke deze werden bepaald¹⁷).

In deze periode – veelal gekarakteriseerd in termen van het harmoniemodel – , waarin nog te regelen problemen op het niveau van de onderneming gedefinieerd werden in termen van inter-menselijke relaties, waarvoor in goed onderling overleg oplossingen gevonden dienden te worden, paste ook de wet op de OR van 1950. Het treffen van een landelijke, wettelijke regeling voor de afzonderlijke onderneming past in deze gecentraliseerde verhoudingen. In een aantal ondernemingen bestond reeds langer een (niet-wettelijk geregelde) vorm van personeelsvertegenwoordiging (kernen e.d.). De OR werd een (van overheidswege ingesteld) medium voor communicatie tussen de harmonieus samenwerkende ondernemer en werknemers(-vertegenwoordigers), en dit met name waar het problemen betrof met betrekking tot het sociaal beleid. Alleen ten aanzien van de uitvoering van de CAO had de OR een kontrolerende taak. De OR diende zich expliciet te onthouden van bemoeienis met onderwerpen die in het overleg tussen werknemers- en werkgeversorganisaties op bedrijfstak- of landelijk niveau werden besproken.

Het systeem van arbeidsverhoudingen in Nederland, zoals zich dat na de tweede wereldoorlog had ontwikkeld, begint tegen het einde van de vijftiger jaren te veranderen. Door een aantal ontwikkelingen op (sociaal-)ekonomisch, maar ook op ideologisch vlak worden met name na 1960 spanningen zichtbaar¹⁸).

1963 wordt over het algemeen beschouwd als het jaar waarin er een ommekeer plaats vindt in de Nederlandse arbeidsverhoudingen: het centraal geleide loonoverleg wordt verlaten, hetgeen in 1964 gevolgd wordt door een loonexplosie. In de jaren die hierop volgen zwakt het overleg aan de top af: men schijnt eerder geneigd konflikten als zodanig te onderkennen en is bereid meer aandacht te geven aan de afzonderlijke ondernemingen, waarin de werknemers niet alleen op materieel maar ook op immaterieel terrein meer verlangens aan de dag legden. Over het algemeen zou men kunnen spreken van een ombuiging in de Nederland-

se arbeidsverhoudingen in de richting van een stuk decentralisatie en (–min of meer in verband daarmee –) in de richting van minder harmonieuze verhoudingen¹⁹).

In vergelijking met de voorafgaande periode valt de relatie tussen de participanten aan de arbeidsverhoudingen meer te typeren in termen van het onderhandelingsmodel. Partijen opereren meer vanuit een duidelijk eisen-pakket waarin ook tegenstrijdige belangen worden gedefinieerd. De noodzaak om uiteindelijk een voor allen zo bevredigend mogelijke oplossing te vinden, blijft evenwel.

Wat de tendens tot decentralisatie betreft zijn de introductie door de vakbeweging van het bedrijvenwerk, en de toenemende aandacht voor het personeel-beleid illustratief. Meer dan in de voorafgaande periode deden zich uitdrukkelijker problemen voor op het niveau van afzonderlijke (vaak grotere) ondernemingen die om een regeling op dat niveau vroegen: bedrijfssluitingen, fusies, reorganisatie e.d. Het belang van ondernemings-CAO'en nam toe.

Duidelijk werd dat problemen om verschillende redenen steeds meer op het niveau van de afzonderlijke ondernemingen kwamen te liggen of in elk geval meer op dat niveau werden gedefinieerd. De betreffende ontwikkelingen worden door de verschillende auteurs over het algemeen gekarakteriseerd als de overgang van het harmonie- of overlegmodel naar het coalitie- of onderhandelingsmodel, respectievelijk naar het konfliktmodel²⁰).

Deze karakterisering van de Nederlandse arbeidsverhoudingen in de zestiger jaren is echter – zoals gezegd – een ideaaltypische. In Nederland bleef sterke aandacht bestaan voor het beleid van landelijke organisaties en initiatieven werden nog vaak aan de top genomen. Het landelijk beleid kreeg echter meer het karakter van het scheppen van voorwaarden voor ontwikkelingen in ondernemingen.

Dit geldt ook o.a. met betrekking tot de invoering van het bedrijvenwerk door vakbonden²¹).

Ondanks het feit dat het harmoniemodel steeds meer werd losgelaten ten gunste van het onderhandelingsmodel bleef er bovendien een sterke traditie van overleg gehandhaafd. Dit gold met name voor de vakbeweging die naast haar maatschappijkritische houding ook gericht bleef op de effectieve zorg voor velerlei belangen van werknemers.

Tegen bovengeschetste achtergrond dient het gevoerde medezeggenschapsbeleid gezien te worden.

Sinds 1950 had de discussie over de OR niet stil gestaan. Een aantal feitelijke ontwikkelingen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen had – zoals gezegd – de aandacht steeds meer verlegd naar het niveau van de onderneming. Er was een blijvende discussie over de ongecontroleerde macht van de managers, en de nadruk werd gelegd op het belang van investeringsbeslissingen, hun mogelijke consequenties in de vorm van bedrijfssluitingen en later van zaken als milieu-vervuiling, de verdeling van ondernemingsinkomen e.d. Deze factoren, alsmede de konfrontatie met medezeggenschapssystemen in West-Duitsland en Joego-

slavië richtten de aandacht op de vraag naar medezeggenschap van werknemers op het niveau van de onderneming²²).

Initiatieven om te komen tot een medezeggenschapsbeleid in de onderneming werden echter vooral ontplooid op landelijk niveau. Medezeggenschap van werknemers in de onderneming werd met andere woorden van bovenaf centraal geregeld en wel door middel van de in de voorafgaande paragraaf geschetste wettelijke regelingen rond 1970. De inhoud van deze regelingen, o.a. die van de WOR van 1971 is te begrijpen in de kontekst van de toenmalige arbeidsverhoudingen. Enerzijds kwam in de nieuwe wettelijke regelingen tot uiting het belang dat werd gehecht aan de mogelijkheid om specifieke problemen van de eigen onderneming bespreekbaar te maken en als zodanig aan bevoegdheden van de OR te onderwerpen. Anderzijds werd uitdrukkelijk aandacht besteed aan de positie van gekozen OR-leden als vertegenwoordigers van werknemers met (gedeeltelijk) eigen belangen tegenover die van het ondernemingsbestuur.

Alles bijeen lijkt het systeem van arbeidsverhoudingen in de jaren '70 niet fundamenteel te zijn gewijzigd.

Er blijft aandacht voor afzonderlijke ondernemingen en de relaties dragen het karakter van een coalitie- of onderhandelingsmodel. Een en ander is zichtbaar in de toenemende aandacht voor het bedrijvenwerk van vakbonden, in acties zoals die met name in 1971 en 1973 zijn gevoerd en in meer uitgesproken ideologische discussies. Daarnaast evenwel blijft het landelijk niveau van belang en het in een meer of minder harmonieuze sfeer maken van gemeenschappelijke afspraken op dat vlak. Te denken is o.a. aan: pogingen die althans worden ondernomen om tot een centraal akkoord te komen, loonmaatregelen, overleg op landelijk niveau over de Vermogens Aanwas Deling (VAD), de wat betreft het aantal gevoerde acties relatief rustige jaren 1974 en 1975²³).

Wat de OR betreft kan gezegd worden dat op centraal niveau (in eerste instantie door middel van een o.a. door de vakbeweging gewenste – adviesaanvraag van de regering aan de SER) initiatieven werden ontplooid, welke uiteindelijk leidden tot de indiening van een wetsontwerp. De OR zelf blijft één van de instituties op het vlak van de arbeidsverhoudingen, naast andere instituties. Een aantal problemen blijft op centraal (landelijk en bedrijfstak) niveau geregeld worden zonder dat exacte criteria aanwezig zijn op grond waarvan deze problemen kunnen worden geïdentificeerd. Daarnaast is de OR ook niet de enige institutie op het niveau van de onderneming. In dit verband kan o.a. gewezen worden op het werk van de vakbonden op ondernemingsniveau (het vakbondswerk in de onderneming of bedrijvenwerk)²⁴), het werkoverleg²⁵), klachtenprocedures²⁶), e.d. Ook exacte criteria voor de taakafbakening tussen dit soort instituties en de OR ontbreken. In principe is de OR een ondernemingsorgaan, waardoor alle werknemers van de onderneming vertegenwoordigd worden (in tegenstelling tot het bedrijvenwerk) en dat zich met alle zaken de onderneming betreffende bezighoudt.

3.2 Diskussiepunten rondom de OR

Tegen de achtergrond van bovengenoemde ontwikkelingen werden de discussies rond de OR ook na invoering van de WOR van 1971 voortgezet, uitmondend in een verdeeld SFR-advies in oktober 1975 en een wetsontwerp in juni 1976. Zonder inhoudelijk ver op deze discussie in te gaan zal in het onderstaande een kort overzicht gegeven worden van de belangrijkste diskussiepunten terzake²⁷). De belangrijkste diskussiepunten hebben betrekking op de taak, de samenstelling en de bevoegdheden van de OR. Aan de opvattingen terzake ligt veelal een verschillende kijk op de onderneming en de samenleving waarin deze zich bevindt ten grondslag.

Wat de taak van de OR betreft wordt globaliter een drietal opvattingen aangehangen.

In de ene opvatting wordt de taak van de OR opgevat als de controle op en de beïnvloeding van het ondernemingsbeleid (alleen) vanuit het gezichtspunt van werknemers en de met hun positie in de onderneming verbonden belangen. In deze opvatting is de relatie tussen OR als werknemersvertegenwoordiging enerzijds en de ondernemingsleiding anderzijds een relatie tussen twee onderscheiden organen met elk hun eigen functie. In deze opvatting past een OR waarin alleen personeelsvertegenwoordigers zitting hebben.

De andere opvatting met betrekking tot de taak van de OR neemt als uitgangspunt dat er sprake is van samenwerking binnen de onderneming ter verwezenlijking van de doelstellingen van de onderneming. Deze samenwerking krijgt in de OR vorm en inhoud. De OR wordt dan ook opgevat als een overlegorgaan, een vaste ontmoetingsplaats tussen leiding en werknemersvertegenwoordigers, die zich daarin gezamenlijk beraden over in beginsel alle aangelegenheden die voor de onderneming, de werknemers en de leiding van belang zijn. Elk van de partners kan zijn eigen zienswijze, overwegingen en argumenten naar voren brengen uitgaande van zijn eigen specifieke positie. Aan de OR worden twee functies toegekend, die niet los van elkaar kunnen worden gezien, namelijk die van belangenbehartiging en die van overleg. Omdat werknemersvertegenwoordigers en leiding elk hun eigen plaats in de OR hebben, dient de OR te zijn samengesteld uit zowel werknemersvertegenwoordigers (gekozen leden) als een vertegenwoordiger van de leiding (de voorzitter).

In dit verband kan tenslotte nog gewezen worden op een derde opvatting, die wat taak en samenstelling van de OR betreft globaal genomen overeenstemt met de tweede, maar waarbij geopteerd wordt voor een partair samengesteld toporgaan binnen de onderneming naast de OR (het 'Gemeenschappelijk Bestuur').

Wat de bevoegdheden van de OR betreft zijn globaliter een tweetal opvattingen te onderscheiden.

In de eerste opvatting wordt geopteerd voor een adviesrecht (en geen medebeslissingsrecht) voor de OR waar het beslissingen met betrekking tot het financieel-ekonomisch beleid betreft, en voor een medebeslissingsrecht waar het aangelegenheden met betrekking tot de interne positie van werknemers in de onderneming betreft. Aan deze opvatting ligt een tweetal verschillende visies ten grondslag.

Van de ene kant wordt gewezen op het ontbreken van een democratische ordening van kapitaalsvoorziening en produktiekapaciteiten, gericht op een voorziening in de maatschappelijke behoeften. De onderneming is zodanig onderhevig aan en de voorwaarden van het te voeren beleid worden zodanig beïnvloed door het marktmechanisme, dat de OR in het algemeen geen formele verantwoordelijkheid kan dragen ten aanzien van ingrijpende ondernemingsbeslissingen. Van de andere kant wordt benadrukt dat het zwaartepunt van het ondernemingsbeleid moet liggen bij het 'Gemeenschappelijk Bestuur'.

De tweede opvatting neemt als uitgangspunt de taakverdeling binnen de onderneming, waarbij de uiteindelijke bevoegdheid tot het nemen van beslissingen bij de ondernemingsleiding ligt. Zij draagt ook de eindverantwoordelijkheid. Aanhangers van deze opvatting pleiten voor louter adviserende bevoegdheden voor de OR, met daarbij een mogelijkheid van beroep.

4 Het feitelijk functioneren van OR'en als objekt van onderzoek

In de voorafgaande paragrafen is getracht enig zicht te geven op ontwikkelingen van de OR als wettelijke konstruktie en op de plaats van de OR in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. De inhoud van deze paragrafen diende als achtergrondinformatie over het instituut OR.

Deze paragraaf zal nader ingaan op de doelstelling van het onderhavige onderzoek.

Zoals eerder naar voren is gekomen bestaan er ten aanzien van medezeggenschap in het algemeen en de OR in het bijzonder velerlei opvattingen en meningen. Ook zijn er voornamelijk op teoretisch niveau enkele typologieën ontwikkeld, waarin OR'en te plaatsen zouden zijn (de OR als klachtenorgaan, de OR als ideeënbus, de OR als orgaan van neerwaartse en opwaartse kommunikatie, etc. 28).

Resultaten van empirisch onderzoek naar het functioneren van OR'en zijn nauwelijks voorhanden.

Empirische gegevens die op dit moment over OR'en bekend zijn, betreffen voornamelijk resultaten van onderzoek naar houdingen ten aanzien van en meningen over OR'en, alsmede de resultaten van een aantal case-studies.

Empirisch onderzoek naar het functioneren van OR'en dat gericht is op feitelijk door OR'en verrichte activiteiten en de (meer of minder objektief vaststelbare)

effecten van het bestaan van OR'en en hun feitelijke activiteiten is tot op heden in Nederland nog niet gedaan.

Ondanks het feit dat OR'en in Nederland op dit moment functioneren onder vigeur van dezelfde wettelijke bepalingen is het duidelijk dat er tussen OR'en sprake is van verschillen wat hun feitelijk functioneren betreft.

Op de eerste plaats laten de wettelijke bepalingen die op dit moment bestaan daarvoor de ruimte. Daarnaast bestaat er ten aanzien van de OR en medezeggenschap een dusdanige hoeveelheid van opvattingen en meningen (ook bij de direkt betrokkenen) dat deze hoogstwaarschijnlijk ook in het functioneren van de verschillende OR'en tot uiting zullen komen.

Tenslotte kan gewezen worden op de uiteenlopende ondernemingssituaties waarbinnen OR'en functioneren (met een verscheidenheid aan problemen, probleemdefinities, maar ook aan werknemerscategorieën en organisatiekarakteristieken e.d.), welke ongetwijfeld in het functioneren van de OR hun uitdrukking zullen vinden.

Het heeft weinig zin een beschrijving te geven van toevallige verschillen in het functioneren van OR'en. Derhalve is gekozen voor een perspectief van waaruit deze activiteiten kunnen worden beschreven.

Ondanks de uiteenlopende meningen die er over de OR bestaan, brengen zowel wetgever, werkgevers, werknemers als sociaal-wetenschappers de OR in verband met medezeggenschap van werknemers. Het lag dus voor de hand om het functioneren van OR'en te onderzoeken vanuit het perspectief van medezeggenschap.

Het onderzoek waarover deze studie rapporteert, is opgezet om informatie te verkrijgen over verschillen in het feitelijk functioneren van OR'en vanuit het perspectief van medezeggenschap, om enig beeld te krijgen van de aantalsverhoudingen wat betreft verschillende soorten OR'en, alsmede om mogelijke kondities voor het feitelijk functioneren van OR'en te exploreren.

Het aksent lag in het onderzoek op de werkwijze, dat wil zeggen de feitelijke activiteiten, van een groot aantal OR'en in uiteenlopende ondernemingssituaties. Het ging daarbij om de werkwijze op dit moment. Gegeven gelijke makro-kondities voor OR'en in Nederland op dit moment – zoals b.v. het wettelijk kader, de WOR van 1971 -- is in dit onderzoek aandacht besteed aan de betekenis van mogelijk konditionerende factoren voorzover deze lagen op ondernemingsniveau en op het niveau van de OR als instituut. Het bovenstaande betekent dat mogelijke effecten van het bestaan en de werkwijze van OR'en voor diverse eenheden in dit onderzoek niet zijn belicht²⁹); ook kan geen aandacht worden besteed aan de betekenis van makro-kondities. Voor beide aspecten zou een intensiever vervolgonderzoek respectievelijk vervolgonderzoek met een longitudinaal karakter nodig zijn³⁰).

Samenvattend kan het doel van het onderhavige onderzoek worden omschreven als het beschrijven van variaties in de activiteiten van een groot aantal OR'en in Nederland op dit moment (dit wil o.a. zeggen onder de huidige wettelijke condities) vanuit het perspectief van medezeggenschap alsmede een exploratie van konditionerende factoren op het niveau van de onderneming

Uit bovenstaande is duidelijk geworden dat medezeggenschap het centrale perspectief is van waaruit in dit onderzoek activiteiten van OR'en zijn bestudeerd. Het begrip medezeggenschap als zodanig is zeer algemeen en wordt dan ook vaak op verschillende manieren geïnterpreteerd. Dit maakt het noodzakelijk om een omschrijving te geven van het begrip medezeggenschap zoals dat in dit onderzoek is gehanteerd.

Het navolgende hoofdstuk is hieraan gewijd en tracht het door ons gebruikte medezeggenschapsbegrip uitdrukkelijk te verantwoorden en te omschrijven. Mede op grond daarvan worden de dimensies aangegeven aan de hand waarvan het begrip medezeggenschap door OR'en in dit onderzoek is geoperationaliseerd.

**MEDEZEGGENSCHAP VAN WERKNEMERS DOOR MIDDEL VAN
ONDERNEMINGSRADEN: PROBLEEMSTELLING EN VERANTWOORDING****1 Doel en opbouw van dit hoofdstuk**

In het eerste hoofdstuk is het doel van dit onderzoek omschreven. Het onderzoek is erop gericht om activiteiten van bestaande OR'en te beschrijven naar de mate van medezeggenschap door werknemers in het ondernemingsbeleid. Voor verschillen tussen OR'en in dit opzicht dienen kondities te worden gezocht. Gegeven dit onderzoeksdoel en gegeven uiteenlopende betekenissen van de term medezeggenschap is het noodzakelijk om te expliciteren en te verantwoorden welk begrip medezeggenschap in dit onderzoek is gebruikt en, in samenhang daarmee, welke mogelijke kondities voor verschillen tussen OR'en zijn geëxploreerd.

Om te komen tot een omschrijving van medezeggenschap door middel van OR'en zijn twee wegen te bewandelen. Enerzijds is het mogelijk de omschrijving van het begrip medezeggenschap te ontleen aan diskussies rond OR'en zelf, waarbij de nadruk ligt op de OR als specifiek instituut; anderzijds kan gebruik gemaakt worden van de algemene theorievorming omtrent democratie.

Wanneer de eerstgenoemde weg bewandeld wordt, dient rekening gehouden te worden met de mogelijkheid dat er een voortijdige vermenging plaatsvindt van - uiteenlopende - opvattingen over medezeggenschap in het algemeen en van ideeën over de vormgeving daarvan in de OR. Verder kunnen aan meningen over de OR ook andere visies ten grondslag liggen dan alleen die op medezeggenschap door werknemers.

Voor uitzuivering van een begrip medezeggenschap dat theoretisch en methodisch bruikbaar en verantwoord is, is het dan ook gewenst om aansluiting te zoeken bij de algemene theorievorming omtrent democratie. Medezeggenschap wordt immers veelal begrepen als een vorm van industriële – democratie.

Een algemeen aanvaarde omschrijving van democratie ontbreekt in de sociale wetenschappen. Uit de sociaal-wetenschappelijke discussie over democratie, politiek en macht – waarvan in dit bestek geen volledige weergave volgt – zijn wel enkele belangrijke dimensies aan te geven.

Daarvan is hier gebruik te maken als hulpmiddel, nl. om een begrip medezeggenschap te ontwikkelen waarin centrale aspecten van democratie zijn terug te vinden. Bovendien zijn uit deze discussie elementen te lichten waarmee rekening moet worden gehouden bij empirisch vergelijkend onderzoek.

Het doel van dit onderzoek vormt bij deze poging tot omschrijving van medezeggenschap vanuit de meningsvorming over resp. OR'en en democratie, richtsnoer en begrenzing. Het onderzoek is gericht op nu bestaande OR'en en op verschillen tussen deze OR'en wat betreft medezeggenschap.

Het te ontwikkelen begrip medezeggenschap dient derhalve aan twee samenhangende eisen te voldoen: het gaat er enerzijds om in dit (vergelijkend) onderzoek verschillen te kunnen identificeren tussen bestaande OR'en en anderzijds om juist die verschillen aan te wijzen die vanuit een begrip democratie relevant zijn.

Dit begrip medezeggenschap omvat geen maatstaf voor mogelijk ooit realiseerbare industriële democratie noch een ontwerp van daarvoor geeignende structuren en voorwaarden. In dit onderzoek is ook geen empirische vergelijking mogelijk tussen 'de' OR (en zijn, empirisch vastgestelde, modale of maximale medezeggenschap) enerzijds en andere, in Nederland of elders, funktionerende organen voor medezeggenschap of industriële democratie anderzijds.

De werkwijze en opbouw van dit hoofdstuk is als volgt. Voor het te ontwikkelen begrip medezeggenschap door middel van OR'en worden aanknopingspunten gezocht in de literatuur over OR'en en medezeggenschap. Daarbij worden die elementen betrokken uit de sociaal-wetenschappelijke literatuur over democratie die een verantwoording en/of specificatie mogelijk maken. Een begrip medezeggenschap wordt zo in hoofdlijnen ontwikkeld en verantwoord (par. 2). Uiterwerking daarvan met het oog op dit vergelijkend onderzoek vindt daarna plaats (par. 3). In aansluiting daarop wordt aangegeven de aard van de factoren waarvan de mogelijke invloed op verschillen tussen OR'en en hun medezeggenschap in dit onderzoek wordt geëxploreerd (par. 4). Een schematisch overzicht van de probleemstelling vormt de afsluiting van dit hoofdstuk (par. 5).

2.1 Inleiding

Medezeggenschap structuur, proces en doel

De term medezeggenschap is op vele uiteenlopende wijzen omschreven¹⁾ Aangezien medezeggenschap een voorwerp van discussie is tussen maatschappelijke groeperingen, o.a. werkgevers- en werknemersorganisaties, is te verwachten dat in omschrijvingen van medezeggenschap uiteenlopende opvattingen doorklinken over de (on-)wenselijkheid en/of (on-)mogelijkheid van feitelijke of gedachte situaties. In omschrijvingen kunnen, anders gezegd, vermengd zijn uitspraken over hoe de werkelijkheid zou zijn en uitspraken hoe deze zou dienen te zijn. Het is dan ook onvermijdelijk om zelf een omschrijving te ontwikkelen en wel zo dat deze voor vergelijkend onderzoek onder OR'en bruikbaar is.

Als analytische ingangen op opvattingen over of omschrijvingen van medezeggenschap zijn te onderscheiden medezeggenschap als respectievelijk structuur, proces en waarde of doeleinde²⁾.

Medezeggenschap kan worden begrepen als een structureel element. Onderscheid wordt dan b.v. gemaakt naar verschillende niveaus waarop medezeggenschap te situeren zou zijn binnen onderdelen van een organisatie (b.v. werkoverleg), op het niveau van een onderneming (b.v. de OR) of op niveaus daarboven (b.v. de Stichting van de Arbeid of de Sociaal Economische Raad op landelijk vlak)³⁾ Veronderstelde of (on-)gewenste eigenschappen van de relaties worden dan benadrukt zoals het directe of vertegenwoordigende karakter, de machtsverhouding tussen betrokken eenheden als gelijkwaardig dan wel als hiërarchische onder- en bovenbeschikking.

Medezeggenschap is ook te begrijpen als een proces. In de eerste plaats als een proces van structuurverandering, als democratisering in de zin van in de tijd afnemende ongelijkheid in machtsverhoudingen⁴⁾ In engere zin is medezeggenschap te zien als het proces dat zich binnen bepaalde structuren afspeelt. Daarbij gaat het om de vraag hoe binnen een structuur partijen zich tot elkaar gedragen. Op dit vlak is te denken aan vragen als: oefenen werknemersvertegenwoordigers binnen een structuur als b.v. de OR wel invloed uit en op welke wijze door probleemformulerend optreden⁵⁾, door overleg en/of onderhandelen⁶⁾, door adviezen uit te brengen of mede te beslissen⁷⁾.

Medezeggenschap is tenslotte te denken in termen van waarden of doelstellingen. Medezeggenschap als 'structurele democratisering' zou tot doel – en al dan niet tot feitelijk gerealiseerd effect – hebben dat machtsongelijkheid zou worden verkleind⁸⁾ In die zin is medezeggenschap een doel in zichzelf. Medezeggenschap kan ook een middel vormen tot andere doelstellingen. Lammers noemt b.v. 'funktionele democratisering' als gericht op de verhoging van de doeltreffendheid en/of legitimiteit van een sociale eenheid⁹⁾, Van Gorkum noemt 'betere belangenbehartiging van werknemers' als doelstelling achter bepaalde opvattingen over medezeggenschap¹⁰⁾.

Voorafgaand analytisch onderscheid tussen resp. structuur, proces en doel, is te hanteren als een hulpmiddel voor het ontwikkelen van een begrip medezeggenschap. Ten behoeve van onderzoek is aan al deze aspecten en aan de relaties daartussen aandacht te schenken. De vraag is met name of processen die zich afspelen binnen een gegeven structuur de realisatie van bepaalde bedoelde effecten mogelijk maken.

In het kader van dit onderzoek is het bovenstaande te benutten door de vraag naar medezeggenschap door middel van OR'en te stellen in termen van vragen naar structuren, processen en doelstellingen daarachter, c.q. effecten daarvan, zoals deze zich daadwerkelijk voordoen in verschillende OR'en. In termen van structuur vormt het wettelijk kader van de OR een konstant gegeven voor onderzoek naar bestaande OR'en. Elke OR vormt in dit kader een bepaalde relatie op het niveau van een onderneming tussen vertegenwoordigers van resp. het bestuur en de werknemers. Dit neemt niet weg, dat de vraag is te stellen, naar verschillen tussen OR'en wat betreft structurele kenmerken, samenstelling en uitrusting kunnen uiteenlopen. Daarnaast blijft het nodig om een begrip medezeggenschap in termen van processen en doeleinden c.q. effecten te ontwikkelen dat adequaat is voor het object van onderzoek. Aan mogelijkheden en problemen voor medezeggenschap in de relatie tussen bestuur en werknemers op het niveau van één onderneming dient daarom eerst aandacht te worden besteed.

Medezeggenschap door middel van OR'en: empirie en utopie

Een OR vormt een specifieke structuur op het niveau van een onderneming, op een bepaalde wijze samengesteld en uitgerust met bepaalde bevoegdheden. De wetgever bedoelt de medezeggenschap van werknemers in de onderneming door middel van OR'en te regelen (Wet op de Ondernemingsraden 1971, preambule). Het begrip medezeggenschap is hiermee evenwel niet uitgeput. Ook in andere structuren kan medezeggenschap worden gerealiseerd, zowel naast de OR (b.v. werkoverleg als een vorm van medezeggenschap aan de voet van de organisatie) als in plaats van de huidige OR (b.v. een gewijzigde regeling van een vertegenwoordigende relatie op het niveau van de onderneming, waarvan eventueel meer medezeggenschap wordt verwacht). Huidige OR'en vertonen wellicht ook andere processen en effecten dan die welke vanuit medezeggenschap relevant zijn, de vraag blijft in hoeverre die OR'en wel medezeggenschap realiseren.

De opgave hier is dan ook om een algemeen begrip medezeggenschap te schetsen, maar vooral om dit te specificeren met het oog op de mogelijkheden en problemen van de huidige OR, als specifieke structuur binnen een bepaalde context, d.w.z. binnen de huidige onderneming. Indien met de gegeven mogelijkheden van de OR geen rekening wordt gehouden en aan een algemeen begrip medezeggenschap een zeer stringente en veelsesende inhoud wordt gegeven, zou de konklusie kunnen zijn, dat de huidige OR'en die 'echte' medezeggenschap niet kennen.

Specificatie van een begrip medezeggenschap door middel van huidige OR'en, waardoor verschillen tussen OR'en zichtbaar worden, verschillen die inderdaad relevant zijn vanuit een algemeen begrip medezeggenschap, betekent het leggen van een verbinding tussen twee grootheden die geen van beide volledig empirisch verifieerbaar zijn. Enerzijds vormt n.l. medezeggenschap een idee of norm – over de inhoud waarvan geen consensus bestaat in de literatuur –, anderzijds impliceert een analyse van mogelijkheden tot en problemen bij medezeggenschap door middel van huidige OR'en een aantal uitspraken vooraf over deze realiteit. Deze zelfde problematiek doet zich voor in de sociaal-wetenschappelijke discussie over democratie. Uit de titel 'Demokratietheorie zwischen Utopie und Anpassung' van een overzicht van F. Scharpf, spreekt dit dilemma¹¹). Door democratie gelijk te stellen met de wijze van functioneren van eenheden die zich democratisch noemen, loopt men het risico een bepaalde werkelijkheid tot norm te verheffen (i.c. het functioneren van huidige OR'en als 'de medezeggenschap' te betitelen). Anderzijds vraagt democratie begrepen als een 'utopie' (of tenminste als een ideaal) om een operationele omschrijving waarin is verdiskonteerd een analyse van de onderzochte sociale eenheden op de daaraan inherente mogelijkheden tot democratie. Op die wijze zou een democratie-begrip als instrument voor analyse en toetsing beschikbaar zijn, dat althans expliciet is verantwoord en te bediskussiëren.

Onderneming en OR: mogelijkheden tot medezeggenschap

Globaal is over de OR als element in de relatie tussen bestuur en werknemers binnen een onderneming het volgende te stellen, daarbij ons beperkend tot hetgeen voor het begrip medezeggenschap van belang is.

OR'en vormen een aspect van de relatie tussen een werkgever en werknemers. OR'en bieden een mogelijkheid voor rechtstreekse informatie-uitwisseling tussen vertegenwoordigers van werknemers uit een onderneming en een representant van het bestuur van die onderneming. De huidige OR vormt één orgaan, waarin het bestuur van de onderneming – in de persoon van de voorzitter – en werknemers zijn vertegenwoordigd; het specifieke van de OR is evenwel de relatie tussen werknemers-vertegenwoordigers en het bestuur. De vraag naar medezeggenschap van werknemers heeft betrekking op de activiteit van werknemers(vertegenwoordigers) tegenover het bestuur. Daarbij is een gemeenschappelijke activiteit van een OR als één orgaan niet uitgesloten. Deze is evenwel steeds te analyseren naar de daarin opgesloten relatie tussen bestuur en werknemers(vertegenwoordigers).

Het bestuur van de onderneming ontleent zijn positie en gezag niet en zeker niet uitsluitend aan een benoeming of mandaat van werknemers; door een OR worden werknemers niet tot leden van een productie-koöperatie. In beginsel blijft de

relatie er een van onderschikking van werknemers middels de arbeidsovereenkomst stellen zij zich ter beschikking van de ondernemingsleiding, die haar beslissingsbevoegdheid over de onderneming en over de aanwending van arbeid daarin ontleent aan andere bronnen, o a aan de rechtspersoon die de onderneming in stand houdt. De OR vormt een aanvulling op deze relatie. Het geheel van werknemers krijgt, middels zijn vertegenwoordigers, gekozen leden van de OR, de mogelijkheid tot bespreking van onderwerpen met de leiding, tot het uitbrengen van adviezen en tot mede-beslissen – op enkele gespecificeerde onderdelen. Het bestuur behoudt in overwegende mate zijn eigen bevoegdheid tot en verantwoordelijkheid voor beslissingen die bindend zijn voor de onderneming. Met uitzondering eventueel van de regeling van benoeming van leden van de Raad van Commissarissen in bepaalde ondernemingen, geldt immers de constructie dat het bestuur beslist, zij het dat daarvoor op enkele punten instemming van de OR is vereist en op andere punten de OR een advies moet uitbrengen. Al dan niet verplichte adviezen van de OR zijn niet formeel bindend. Bevoegdheden van de OR inzake beslissingen van de onderneming zijn beperkt. De OR, i c gekozen leden van de OR, kunnen niet als partij een overeenkomst afsluiten met de leiding van de onderneming.

De leiding van een onderneming beschikt in haar relatie tot werknemers over een machtoverwicht. Strategische beslissingen met betrekking tot het werkterrein, de inrichting en de omvang van de onderneming leggen de grenzen vast waarbinnen arbeid voor de onderneming noodzakelijk is, d w z het aantal en de kwalifikatie van werknemers en het relatiernetwerk binnen de onderneming¹²⁾. Gezien haar coördinerende positie beschikt de leiding over de informatie en deskundigheid welke binnen de organisatie beschikbaar is¹³⁾.

Dit alles sluit niet uit dat de OR, i c gekozen leden, invloed kunnen uitoefenen op beslissingen van de onderneming en dat het bestaan en de bevoegdheden van de OR hiervoor van betekenis zijn. De vraag naar medezeggenschap door middel van een OR is dan ook zo te stellen: in hoeverre en op welke wijze slagen werknemers(-vertegenwoordigers) erin invloed uit te oefenen op bindende beslissingen van de leiding van de onderneming?

Deze zeer summiere schets is voorlopig toereikend. In het hiernavolgende vindt de nodige uitwerking en nuancering plaats. Op deze plaats is vooral van belang te benadrukken dat de huidige OR niet het hoogste bestuursorgaan is van de onderneming maar een aanvullende relatie binnen een hiërarchische structuur. Hieruit vloeit voort, dat het begrip medezeggenschap door middel van OR'en is te omschrijven op een aan deze verhoudingen aangepaste wijze. Medezeggenschap door middel van OR'en is geen arbeiderszelfbestuur of industriële democratie. In het nu volgende dient medezeggenschap zo te worden omschreven dat aan specifieke aspecten van deze ondernemings- en OR structuur recht wordt gedaan voorzover hieruit vragen aan medezeggenschap voortvloeien.

2.2 Medezeggenschap: doeleinden

In de literatuur over medezeggenschap van OR'en is een grote verscheidenheid te vinden aan opvattingen over waarden of doelstellingen welke door middel van medezeggenschap gerealiseerd dienen te worden¹⁴). Deze opvattingen zijn ook te vinden in de redenen waarom medezeggenschap nodig zou zijn en welke structuur daarvoor geëigend is. Dezelfde dimensies zijn terug te vinden in de literatuur over democratie¹⁵). Medezeggenschap en democratie zijn te begrijpen als middelen voor de verwerkelijking van bepaalde andere doeleinden dan wel als doel in zichzelf. Uit verschillen in opvatting over doeleinden vloeien ook consequenties voort voor structuur en processen en met name voor de betekenis die men toekent aan participatie in besluitvormingsprocessen. Andersom evenwel is ook de vraag te stellen: gegeven de feitelijke structuur en daarin mogelijke processen, welke doeleinden zijn dan realiseerbaar? Zoals hiervoor is gesteld, gaat het hier om de ontwikkeling van een begrip medezeggenschap dat is afgestemd op de gegeven kenmerken van OR'en in ondernemingen. Daarom is hier de vraag naar – doelstellingen van – medezeggenschap door middel van OR'en als vraagstelling voor vergelijkend onderzoek niet los te koppelen van mogelijke processen binnen en daardoor mogelijke, feitelijke effecten van OR'en. Derhalve wordt in deze subparagraaf ook (voorzover hier nodig) aandacht geschonken aan deze processen en effecten.

Medezeggenschap als middel t.b.v. de onderneming en/of t.b.v. belangen van werknemers

In de discussie over medezeggenschap door middel van een OR worden vooral genoemd doeleinden als het belang van de onderneming en het belang van werknemers. De vraag naar de verhouding tussen beide staat daarin centraal. Deze is niet los te zien van mogelijke processen binnen de OR en de onderneming en wordt derhalve eerst uitgewerkt na presentatie van een aantal andere elementen. De Wet op de Ondernemingsraden (art. 2, lid 1) verplicht de ondernemer een OR in te stellen '.....ten behoeve van het overleg met en de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen', '.....in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen.....'. In deze formulering vormt 'het goed functioneren van de onderneming' het criterium. De toevoeging 'in al haar doelstellingen' en het uitdrukkelijk noemen van 'vertegenwoordiging van werknemers' naast het overleg met hen, suggereert dat hierbij gedacht is aan verschillende aspecten: naast het realiseren van doel en belangen van de onderneming als geheel ook het behartigen van belangen van werknemers. Gesteld wordt, '.....dat de onderneming een arbeidsgemeenschap is, die niet eenzijdig voor het profijt van de ondernemer bestaat, maar die het welzijn van allen die erbij betrokken zijn dient te bevorderen', Daaraan wordt verbonden, dat al deze

betrokkenen er juist in verband met dit laatste recht op hebben de gang van zaken in de onderneming op enigerlei wijze mede te bepalen¹⁶⁾

In de literatuur over democratie zijn deze elementen ook terug te vinden. Sommige auteurs vinden hun aangrijpingspunt voor democratie aan de 'output'-zijde van het politiek systeem¹⁷⁾. Benadrukt wordt dan als primair criterium, dat beslissingen moeten worden genomen om het algemeen belang te dienen en om het betrokken systeem als eenheid stabiel en effectief te doen functioneren¹⁸⁾. Daaraan wordt dan vaak gekoppeld (als feitelijke konstatering en/of als konsekwentie) dat politieke elites b.v. besturen van politieke partijen de nodige beslissingen definiëren en nemen, waarbij de participatie door burgers beperkt is tot het periodiek uitbrengen van een stem op een van die elkaar bekonkurrende elites¹⁹⁾. Een zekere mate van non-participatie zou zelfs functioneel zijn: deze tekent een zekere tevredenheid met en legitimiteit van het politiek systeem en zijn beslissingen, een hoge mate van participatie zou als uiting van ernstige maatschappelijke tegenstellingen een instabiliserend effect hebben, een hogere mate van participatie blijft dan overigens mogelijk als aanspreekbare reserve op momenten dat mobilisering van krachten nodig zou worden geacht²⁰⁾.

Deze problematiek wordt ook geraakt in kritische aantekeningen over medezeggenschap en inspraak²¹⁾. Als feitelijke effecten van medezeggenschap ziet men een machtsvergroting aan de zijde van de leiding van de onderneming en een verhoogde effectiviteit en legitimiteit van haar beslissingen²²⁾. Gegeven een scheve machtsverhouding, waarin werknemers(-vertegenwoordigers) minder invloed kunnen uitoefenen dan het bestuur, betekent medezeggenschap in dergelijke opvattingen een verhoogde participatie vooral ten gunste van het bestuur. Deze verwerft door opwaartse communicatie tijdig inzicht in reactie van werknemers en kan daardoor het beleid zo formuleren dat dit met meer zekerheid wordt uitgevoerd en dat conflicten worden vermeden²³⁾. Het bestuur kan door zijn informatie en deskundigheid werknemers(-vertegenwoordigers) dankzij de directe communicatie beter overtuigen van zijn visies²⁴⁾. Door een 'geregelde, gesanctioneerde overlegvorm' kan de bedrijfsleiding de eventuele invloed van werknemers toelaten met vermindering van 'ongeregelde, ongesanctioneerde machtsstrijd op vele fronten'²⁵⁾. Voorzover dus sprake zou zijn van afspraken na aanwending van invloed van werknemers, maar zeker voorzover de bedrijfsleiding feitelijk de probleemstelling en beslissing beheerst, kan overleg een verhoging betekenen van de legitimiteit van het beleid in de ogen van werknemers, en daardoor ook van de kans op optimale uitvoering daarvan, dat wil zeggen een verhoging van de feitelijke invloed van het bestuur.

Ook een andere norm zou in het geding komen, die wel als een doel van democratie wordt genoemd: de bescherming van de vrijheid van burgers tegenover de staat.

In de discussie over democratie – waarin de verhouding tussen staat en samenleving een rol speelt – wordt participatie door burgers wel gezien als middel tot bescherming van hun vrijheid²⁶⁾ Zo is aangevoerd, dat juist in totalitaire regimens intensieve participatie door burgers wordt uitgelokt en wel als middel tot een grotere beheersing door het ene machtscentrum. In contrast daarmee zou vrijheid van burgers juist gediend zijn door de mogelijkheid van non-participatie en door het onafhankelijk naast elkaar bestaan van verschillende waarden-systemen en groepen²⁷⁾ Deze kanttekening wordt hier genoemd, omdat deze voor medezeggenschap van betekenis is. In hiërarchische verhoudingen zou medezeggenschap tot effect kunnen hebben, dat werknemers juist een deel van hun vrijheid verliezen door meer verplichtingen op zich te nemen en meer verantwoordelijkheid voor het geheel te dragen dan overeenstemt met hun positie als arbeidskontraktant.

Behartiging van belangen als doel van democratie wordt benadrukt vooral waar het gaat om maatschappelijk relatief zwakke groepen, voor wie gewenste verbeteringen voornamelijk via politieke beslissingen te bereiken zouden zijn²⁸⁾ Ook daar stelt zich de vraag naar de betekenis van participatie en wel als middel. Participatie verschijnt dan als en voorzover noodzakelijk voor de vorming van macht, b.v. in de vorm van een politieke partij zodat deze effectief de betrokken belangen behartigt. Aan effectieve belangenbehartiging ten behoeve van met name arbeiders als doelstelling door middel van organisaties is door Michels de notie verbonden van oligarchie²⁹⁾ Juist voor effectieve belangenbehartiging is een centraal, door een beperkte groep bestuurders geleide, organisatie onvermijdelijk – of zelfs noodzakelijk³⁰⁾ – Deze groep definieert doelstellingen van de organisatie i.c. belangen van arbeiders en bepaalt de strategie en tactiek. Participatie door arbeiders verschijnt daarin als instrumenteel voor de organisatie en haar leiding: een zekere apatie onder leden is functioneel voor de legitimiteit en autonomie van de vertegenwoordigende organisatie-leiding. Participatie wordt een probleem voorzover in bepaalde situaties de organisatie-leiding in het kader van haar tactiek behoefte heeft aan een verhoogd niveau van activiteit van leden³¹⁾ Anders gezegd, ook hier verschijnt participatie als een beperkte, instrumenteel te benaderen grootheid, evenals in de bovengenoemde theorieën waarin het algemeen belang als criterium geldt.

Deze problematiek is aktueel waar het gaat om medezeggenschap als vorm van belangenbehartiging, niet alleen op hogere niveaus via vakbonden, maar ook op ondernemingsniveau door middel van een OR. Voor belangenbehartiging door middel van een OR is opbouw van macht nodig aan de zijde van werknemers tegenover de leiding van de onderneming. De vraag wordt dan, of door middel van een OR werknemersvertegenwoordigers voldoende invloed kunnen verwerven en uitoefenen om een dergelijke belangenbehartiging te verwezenlijken. Daarbij is dan ook de vraag te stellen naar oligarchie-vorming door werknemers-

vertegenwoordigers i.c. gekozen leden van een OR ten opzichte van hun achterban.

Medezeggenschap als doel in zichzelf

Medezeggenschap is ook te beschouwen als een waarde in zichzelf, dat wil zeggen niet primair als middel om bepaalde gewenste effecten te bereiken maar als een norm die voortvloeit uit een visie op menselijke verantwoordelijkheid en op de betekenis van arbeid³²⁾. Ook in de meer algemene literatuur over democratie wordt wel benadrukt dat democratie een doel op zichzelf is. Habermas en anderen stellen participatie als produkt en als voorwaarde van democratie, dat wil zeggen van 'die Selbstbestimmung der Menschheit'³³⁾. Democratie dient de vrijheid van mensen en vooronderstelt dat mensen in vrijheid hun bestemming bepalen. Participatie door mensen aan het politiek proces is als noodzakelijke voorwaarde daarvoor alleen te realiseren doordat mensen feitelijk participeren aan politieke processen en daardoor het belang van participatie en hun mogelijkheden daartoe leren en verruimen. Met politieke participatie wordt in deze gedachtegang niet bedoeld alleen deelname aan verkiezingen. De vraag naar democratie wordt gesteld als de mate '... in dem mündige Bürger unter Bedingungen einer politisch fungierenden Öffentlichkeit, durch einsichtige Delegation ihrer Willens und durch wirksame Kontrolle seiner Ausführung, die Einrichtung ihres gesellschaftlichen Lebens selber in die Hand nehmen ...'³⁴⁾.

In dit kader is de opvatting te plaatsen van 'strukturele democratisering', dat wil zeggen van afname van verschillen in macht als doel van medezeggenschap. Het criterium vormt daarbij niet het – verhoopt en/of feitelijk – nut van medezeggenschap voor andere waarden (werknemersbelangen en/of het functioneren van de onderneming) maar het criterium wordt gezocht in de machtsverhoudingen zelf. Lammers formuleert dit criterium als het streven naar absolute gelijkheid in macht tussen leiding en werknemers, hetgeen meer is dan alleen vergroting van de macht van werknemers³⁵⁾.

Als zodanig vormt 'strukturele democratisering' een criterium voor de ontwikkeling van medezeggenschap in de tijd – bereiken OR'en op den duur tenminste een vermindering van machtsverschillen en een hogere mate van bovenbedoelde, actieve politieke participatie door werknemers.

Voor een omschrijving van medezeggenschap door middel van bestaande OR'en binnen de gegeven machts hiërarchie zijn uit dergelijke opvattingen wel elementen te putten, maar dan als vragen aan processen zoals die zich in bestaande OR'en momenteel afspelen. In hoeverre is er sprake van participatie door gekozen leden en door werknemers in de eerste plaats in de vorm van een zelfstandige meningsvorming door hen over de onderneming en hun positie daarin?

Zoals ook hieronder nog zal worden toegelicht, vormt een onafhankelijke beoordeling door werknemers(vertegenwoordigers) van situaties, op basis van hun eigen maatstaven, en de discussie daarover met de leiding van de onderneming een eerste en essentiële fase in een politiek proces waarin werknemers(vertegenwoordigers) invloed uitoefenen. De mate waarin zij slagen in een dergelijke onafhankelijke probleemformulering en in bespreking van die probleemstelling als zodanig met de leiding, en vervolgens de mate waarin zij zodoende beslissingen beïnvloeden, vormen indicaties voor de mate waarin machtsongelijkheid tenminste wordt gecorrigeerd en een voorwaarde is gerealiseerd voor medezeggenschap als doel in zichzelf. In een dergelijke benadering van medezeggenschap als proces door middel van bestaande OR'en is ook de dualiteit van ondernemings- en/of werknemersbelang te plaatsen.

Medezeggenschap formulering van ondernemings- en werknemersbelang

Eerder is aangestipt de dualiteit in doeleinden waarop medezeggenschap door middel van OR'en gericht zou zijn: het functioneren van de onderneming en het behartigen van werknemersbelangen. Deze doelstellingen zijn te begrijpen als maatstaven, voor de beoordeling niet alleen van effecten van medezeggenschap, maar ook van processen van medezeggenschap.

Het belang van de onderneming en het belang van werknemers zijn termen waarvan noch de betekenis noch de onderlinge verhouding bij nader inzien duidelijk is. Indien men aanneemt, dat beide objectieve grootheden vormen, en dat deze diametraal tegengesteld zijn aan elkaar, is medezeggenschap als een proces van meningsvorming en discussie ondenkbaar.

Beide partijen, het bestuur en werknemers, hebben het gelijk aan hun zijde en kunnen alleen in een strijd om de macht zijn gewikkeld³⁶). Indien men aanneemt, zoals o.a. Habermas, dat uiteindelijk het algemeen belang wel rationeel te omschrijven is, maar dan als resultaat van een vrije, politieke discussie waarin op rationele wijze belangenafweging plaatsvindt, vooronderstelt men een daadwerkelijke gelijkheid.

In verhoudingen waar deze fundamentele gelijkheid niet is verwerkelijk, is democratie af te meten aan het proces van de formulering van het algemeen belang en aan de mate waarin daarin doorklinken de visies van alle betrokkenen op verschillende deelbelangen en de verhouding daartussen. Een criterium is of met name relatief zwakke groepen hun belangen-definities kunnen ontwikkelen en als vragen in het proces van belangenafweging kunnen inbrengen.

In termen van medezeggenschap van werknemers in de onderneming door middel van OR'en betekent dit de vraag in hoeverre werknemers hun eigen visie kunnen ontwikkelen en als element in beslissingen kunnen inbrengen. Daarbij is beoor-

deling van situaties in de onderneming op implicaties voor werknemers het meest belangrijke criterium. De leiding van de onderneming heeft haar beeld van het geen nodig en mogelijk is voor de onderneming als geheel en voor daarbij betrokken groepen. Werknemers(-vertegenwoordigers) krijgen in de OR de gelegenheid hun eigen visie op de onderneming en hun positie daarin in te brengen. Gelet op de differentiatie onder werknemers staan ook werknemers(vertegenwoordigers) voor de opgave om te komen tot een definiering en afweging van verschillende werknemersbelangen en -standpunten.

De onafhankelijke formulering door werknemers(vertegenwoordigers) van hun problemen en belangen in de onderneming behelst een vorm van belangenbehartiging en zodoende een bijdrage aan de formulering van 'het algemeen belang' i.c. het belang van de onderneming als eenheid waarvan ook werknemers deel uitmaken. In de directe relatie tussen het bestuur van de onderneming en werknemers-vertegenwoordigers kan een bespreking en afweging plaatsvinden van de visies van beide partijen. Daarin kan per onderwerp overeenstemming of verschil blijken. Onafhankelijke probleemformulering door werknemers resulteert niet noodzakelijk en altijd in de konstatering van tegenstrijdige belangen. Ook de leiding van de onderneming heeft belang bij voldoende kooperatie van werknemers aan de onderneming, en derhalve bij tegemoetkoming aan voor werknemers zwaarwegende belangen. De vraag lijkt veeleer of de verhouding tussen visies van werknemers respectievelijk van de leiding inderdaad wordt besproken. Voorzover dit geschiedt en resulteert in de konstatering (ook door werknemers-vertegenwoordigers) dat hun belangen-definities gewaarborgd zijn, kan een OR i.c. gekozen leden zich richten op bevordering van de belangen van de onderneming zoals de leiding deze definieert.

Het belang van de onderneming zoals de leiding dit definieert, vormt een zwaarwegend element. De leiding mag in staat worden geacht dit op indringende wijze in de discussie in te brengen, werknemersbelangen in de onderneming vinden hun grens in hetgeen realiseerbaar is binnen en door die onderneming.

Een OR is daardoor gebonden aan de onderneming, zoals deze als eenheid fungeert onder gezag van de ondernemer. Een OR kan geen problemen oplossen die de afzonderlijke onderneming te boven gaan, b.v. op bedrijfstak-, landelijk of internationaal niveau, waarop vakbonden zich bewegen.

2.3 Medezeggenschap als proces

In dit onderdeel dient nader te worden ingegaan op de processen zoals deze zich binnen een OR afspelen. De vraag is of en in welke mate OR en medezeggenschap uitoefenen door de wijze waarop zij het ondernemingsbeleid behandelen. Hierin is een onderscheid aan te brengen tussen enerzijds de wijze van behandeling en anderzijds de aard van de behandelde onderwerpen. In het bovenstaande is de vraag naar medezeggenschap door middel van een OR gesteld als vraag naar

de invloed van werknemers(-vertegenwoordigers) op beslissingen van de leiding en dit vanuit hun onafhankelijke formulering van hun visie op de onderneming op basis van hun positie en belangen daarin. Deze vraag omvat twee, na elkaar te behandelen, aspecten: namelijk probleemformulering en beïnvloeding van beslissingen. Als derde element is de aard van onderwerpen waarop OR'en zich richten te bespreken.

Medezeggenschap als onafhankelijke probleemformulering

Lammers noemt medezeggenschap '... het geheel van wederzijds als legitiem erkende overlegvormen waarbij beïnvloeding van de besluitvorming van boven-geschikten door ondergeschikten plaatsvindt'³⁷⁾, en de OR een lijn voor '... opwaartse communicatie van inzichten, meningen en vooral gevoelens van het uitvoerend personeel over andere zaken dan het werk zelf, voorzover deze zaken van algemene aard zijn'³⁸⁾. In deze omschrijvingen is geen inhoudelijk doel of criterium gedefinieerd. Medezeggenschap als proces, binnen een overlegstructuur als de OR, heeft primair betrekking op de mogelijkheid van werknemers om hun visie op de onderneming te verwoorden. Dit kan worden gesteld als doel in zichzelf van medezeggenschap en tegelijk als middel voor definiëring van werknemersbelangen als onderdeel van de doeleinden van de onderneming. De nadruk dient dan wel te liggen op de mogelijkheid voor werknemers hun eigen visie te vormen en te verwoorden, dat wil zeggen zich een eigen oordeel te vormen, onafhankelijk van de ondernemingsleiding dat niet bij voorbaat beïnvloed is door de leiding wat betreft de aard van de aangelegde evaluatie-criteria. De vraag is of werknemers, op grond van hun eigen maatstaven, situaties en plannen – waarover zij dan wel geïnformeerd dienen te zijn – beoordelen en terzake eventueel standpunten formuleren over wenselijke beslissingen. Participatie in deze zin betekent: 'probleemformulerend optreden'³⁹⁾.

Het belang van deze onafhankelijke probleemformulering als element van medezeggenschap blijkt uit de sociaal-wetenschappelijke discussie over democratie en macht. Een vraag is, of alle groepen burgers wel even goed in staat zijn om zodanig te participeren aan politieke processen, dat hun visies en belangen als politiek probleem worden erkend en in de besluitvorming betrokken. Een punt van discussie vormt de vraag in hoeverre politieke elites (die groepen die de bindende beslissingen nemen) hun invloed aanwenden niet alleen bij het beslissingsproces over het al dan niet honoreren van bepaalde eisen, maar ook ten aanzien van het proces van al dan niet formuleren van eisen. Dit laatste aspect, dat in de literatuur bekend is onder de term 'non-decisie', wordt hier beknopt weergegeven, voorzover dit inzicht biedt in de betekenis van onafhankelijke probleemformulering door werknemers(-vertegenwoordigers) als aspect van medezeggenschap. Hierbij wordt vooral gebruik gemaakt van recente Nederlandse studies, daarbij de terminologie aanpassend aan ons object van onderzoek⁴⁰⁾.

Het politiek proces i c medezeggenschap is te schetsen als opgebouwd uit opeenvolgende fasen⁴¹⁾ Werknemers hebben belangen, een deel daarvan wordt door hen geformuleerd als probleem, dat wil zeggen als vraag of standpunt inzake een te nemen beslissing door de leiding van de onderneming⁴²⁾, een deel van deze 'eisen' wordt inderdaad met de leiding besproken⁴³⁾, de resulterende beslissingen komen in hun strekking, uitvoering en effecten meer of minder tegemoet aan de geformuleerde problemen c q belangen ⁴⁴⁾ De vraag naar medezeggenschap is aan al deze fasen te stellen Daarbij is van betekenis dat dit proces zich afspeelt binnen een onderneming en de daaraan eigen machtshierarchie

De kans bestaat, dat werknemers hun belangen niet onderkennen en/of niet als eis formuleren, dat wil zeggen niet overwegen om zich te wenden tot een instantie die zij in staat achten in tegenstelling tot zichzelf – om een verbeterende maatregel te treffen Het is nauwelijks mogelijk om uit te sluiten, dat in deze in-activiteit de bestaande maatschappelijke machtsverhoudingen doorwerken Juist degenen die informatie en het gevoel van 'political efficacy'⁴⁵⁾ missen, aanvaarden hun situatie als een gegeven die situatie wordt wellicht gedefinieerd als 'toch niet te verbeteren' – en wellicht zelfs niet als te handhaven bij verslechter⁴⁶⁾ –

Eventuele ervaren belangen – in de zin van gewenste veranderingen – kan men wellicht niet formuleren in een politieke eis daarvoor is namelijk het vermoeden vereist dat bepaalde instanties in staat en mogelijk te verplichten zijn tot het treffen van gewenste maatregelen Men kan, op grond van het vermoeden toch onvoldoende invloed te kunnen uitoefenen, nalaten een eis te deponeren bij de bedrijfsleiding⁴⁷⁾ Voorzover men dit wel doet, is de vraag of deze eis in die vorm inderdaad wordt besproken⁴⁸⁾

Medezeggenschap als proces van probleemformulering is af te meten aan de mate waarin de genoemde fasen inderdaad worden doorlopen in die mate oefenen werknemers(-vertegenwoordigers) invloed uit ten opzichte van leiding De invloed van de leiding van de onderneming en de mate waarin zij medezeggenschap van werknemers – al dan niet bewust⁴⁹⁾ bevordert of belemmert kan hierin tot uiting komen informatie over situaties en plannen, het in bespreking nemen van door gekozen leden aangedragen onderwerpen en bespreking daarvan in de vorm van een reële discussie over mogelijkheden en consequenties van gewenste maatregelen, vormen directe uitingen daarvan Indirekt kan de leiding – en de OR – de kondities voor dit proces bevorderen of belemmeren de mogelijkheid tot discussie onder werknemers, de definitie van situaties als veranderbaar zicht op de mogelijkheden waarover de onderneming en haar leiding beschikken om veranderingen aan te brengen Hier is overigens te wijzen, in navolging van o a Braam, op anticipatie door de leiding van de onderneming⁵⁰⁾ deze kan, eventueel om door haar verwachte invloedspogingen van werknemers te voorkomen, tegemoet komen aan wat zij onderkent als belangen van werknemers zonder dat

door de laatste activiteiten worden of zijn ondernomen. Deze anticipatie is een indicatie voor medezeggenschap voorzover deze berust op inschatting door de leiding van de invloedsverhouding. Voorzover medezeggenschap wordt afgemeten aan resultaten in termen van de belangen van werknemers, is deze anticipatie van betekenis. Anderzijds zou er, wanneer de leiding een dergelijk voornemen ook niet ter discussie stelt in de OR, nauwelijks sprake zijn van medezeggenschap, aangezien werknemers zelf hun belangen definiëren.

Medezeggenschap als beïnvloeding van beslissingen

Beïnvloeding van beslissingen is, zoals hierboven gesteld, af te meten aan de mate waarin die beslissingen overeenstemmen met door werknemers(-vertegenwoordigers) geformuleerde standpunten. Het gaat daarbij niet alleen om beslissingen zoals deze als voornemens of richtlijnen worden geformuleerd door het bestuur van de onderneming, maar ook om hun uitvoering. Uitvoering zal veelal geschieden door eenheden binnen de onderneming die wel onder gezag en verantwoordelijkheid van het bestuur werken, maar meer of minder functionele autonomie kennen⁵¹). Een laatste vraag betreft de uiteindelijke effecten van een uitgevoerde beslissing: of de bedoelde effecten inderdaad worden gerealiseerd, en of onbedoelde nevengevolgen niet nieuwe problemen oproepen, blijft ook hier af te wachten.

Voor de wijze van beïnvloeding van beslissingen van de leiding door de OR i.c. door gekozen leden is wel eens het begrippen-paar overleg en onderhandelen gebruikt⁵²). Het onderscheid daartussen is gezocht in de mate waarin partijen zich oriënteren op een gemeenschappelijk doel, dan wel ieder zich oriënteert op een eigen standpunt. Hieraan vooraf gaat evenwel de vraag in hoeverre ten aanzien van de verschillende onderwerpen waarover de OR spreekt gekozen leden een standpunt innemen en de verhouding tussen standpunten inderdaad wordt besproken. In de relatie tussen onderneming en werknemers, waarin ook belangentegenstellingen te verwachten zijn en waarin sprake is van machtsongelijkheid tussen bestuur en werknemers(-vertegenwoordigers), is medezeggenschap in het proces van bespreking te zoeken in de mate waarin partijen hun standpunten ten opzichte van elkaar formuleren, ook bij verwachte tegenstrijdigheid daarvan⁵³).

In een blijvende relatie als de OR is een combinatie te verwachten van onderwerpen waarbij overeenstemming respectievelijk strijdigheid van standpunten wordt gekonstateerd. De wijze van bespreking van de verschillende onderwerpen staat waarschijnlijk niet los van elkaar. Overleg, in de betekenis van gemeenschappelijk zoeken naar de voor allen meest bevredigende oplossing voor een probleem waarover geen overeenstemming bestaat, zou te verwachten zijn ook van gekozen leden, waar bij andere onderwerpen met meer of minder succes wordt onderhan-

deld⁵⁴). Anderzijds is kooperatie met de leiding van gekozen leden te verwachten, aangezien zij bij een voortdurend konflikt met de leiding het risico zouden lopen slechts minimale informatie te verwerven en tot een machteloos protest te worden gedoemd

Medezeggenschap over welke onderwerpen

Bij medezeggenschap is geen afbakening vooraf aan te brengen tussen onderwerpen die wel respektievelijk niet voor dit proces in aanmerking komen aan velerlei situaties en beleidsgebieden zijn mogelijke werknemersbelangen verbonden⁵⁵)

In bovenstaande omschrijving van medezeggenschap als proces ligt opgesloten dat alle mogelijke onderwerpen besproken kunnen worden niet alleen die onderwerpen die materieel te benoemen zijn als arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden of als personeelbeleid, dat wil zeggen als problemen die traditioneel als werknemersbelangen worden gedefinieerd

Medezeggenschap door middel van een OR biedt juist de mogelijkheid ook alle andere beleidsgebieden te bespreken, en dit ook vanuit de vraag of werknemersbelangen direkt of indirekt in het geding zijn In de Wet op de Ondernemingsraden is dit terug te vinden waar in principe alles bespreekbaar wordt gesteld (art 23 lid 1), maar meer uitdrukkelijke bepalingen zijn opgenomen zowel met betrekking tot een aantal strategische ondernemingsbeslissingen (art 25) en informaties (art 24), als met betrekking tot personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden (art 26 en 27) Hiermee heeft de OR de mogelijkheid ook beleidsgebieden en beslissingen te bespreken die gesteld zijn in termen van de eigendom van en bestuur over de onderneming, het produkt-markt-beleid, de interne organisatie In termen van medezeggenschap als proces van probleemformulering is juist een indicatie voor medezeggenschap de mate waarin een OR deze strategische beleidsgebieden bespreekt De mogelijke invloed is groter naar mate een bespreking gewijd is in een eerder stadium van besluitvorming, aan beslissingen met meer implicaties voor andere beleidsgebieden en -alternatieven en voor een wijder kring van betrokkenen Bespreking van een onderwerp dat betrekking heeft op de wijze van toepassing van geldende beleidslijnen ten aanzien van een beperkter kring betrokkenen, betekent een lager niveau van participatie Denkbaar blijft wel, dat daadwerkelijke effecten door een OR eerder gerealiseerd worden c.q. eerder zichtbaar zijn naarmate een onderwerp in meer konkrete en beperkte termen is gesteld

In dit kader is de situering van de OR op het niveau van een afzonderlijke onderneming en als een van de instituten in het systeem van arbeidsverhoudingen van betekenis Hoewel een OR wordt gekonfronteerd met alle belangen van werknemers zoals deze zichtbaar kunnen worden in een onderneming, kan hij niet alle betrokken onderwerpen bespreken, laat staat regelen

Materieel is van het werkterrein van een OR uitgesloten datgene wat per CAO wordt geregeld (art. 21 en 27 Wet op de Ondernemingsraden) en is de inschakeling van de OR bij kollektief ontslag geklausuleerd (art. 25 lid 5). In de relatie tussen vakbonden en OR is niet alleen een afbakening van materiële werkterreinen aan de orde. Waar een OR als orgaan van een onderneming wordt gekonfronteerd met problemen zoals deze zich uiten op het vlak van die onderneming, definiëren vakbonden diezelfde problemen wellicht op een ruimere schaal, nl. als een probleem dat eigen is aan en dan ook behandeling zou verdienen op b.v. het vlak van een bedrijfstak, van landelijke of internationale verhoudingen⁵⁶). Deze problematiek is hier van belang om verschillende redenen. Spanningen tussen OR en vakbonden komen hierbij naar voren, waarbij de marginale en afhankelijke positie van de OR blijkt. De OR is afhankelijk van en gebonden aan de ondernemingen en vakbonden; zodra rond een onderwerp vakbonden en ondernemingsleiding in discussie treden, staat een OR buiten spel. Voor een OR c.q. gekozen leden van een OR is het optreden als werknemersvertegenwoordiging in concurrentie met vakbonden geen aangewezen weg: een deel van de gekozen leden en van hun achterban staat dan voor een loyaliteitsconflict; een OR loopt het risico bij een conflict tussen vakbonden en onderneming in botsing te komen met vakbonden. Vakbonden zijn als meer onafhankelijke en meer invloedrijke vertegenwoordiging beter in staat werknemersbelangen te behartigen en daarbij implicaties te betrekken die de afzonderlijke onderneming te boven gaan. Een OR is als ondernemingsorgaan niet uitgerust om deze wijdere implicaties te overzien.

Hierin wordt een andere beperking van OR'en en hun werkterrein zichtbaar: OR'en kunnen trachten invloed uit te oefenen op het beleid van de ondernemingsbestuur en zijn in die zin beperkt tot problemedefinities en beslissingen voorzover dit ondernemingsbestuur daarin bindende besluiten kan nemen. De grenzen daarvan zijn niet altijd duidelijk, waar een onderneming deels is gebonden aan kondities b.v. van markten, maar deze kondities wellicht ook beheerst c.q. op langere termijn kan wijzigen. Waar een onderneming waarvoor een OR is ingesteld, onderdeel uitmaakt van een meer omvattende organisatie, is de autonomie van de directie evenals de verdeling van ondernemingsactiviteiten over dochter- en moedermaatschappij niet bij voorbaat duidelijk.

3 Uitwerking: medezeggenschap in het functioneren van OR'en

3.1 Overzicht en indeling

Medezeggenschap van werknemers in de onderneming door middel van een OR wordt hier begrepen als: het *onafhankelijk*, op basis van werknemersposities in de onderneming, *formuleren van problemen* door gekozen leden namens werknemers, ten aanzien van het gehele ondernemingsbeleid, het *bespreken* van deze probleemformuleringen met de ondernemingsleiding en het *beïnvloeden* van het

beleid van de ondernemingsleiding. In deze paragraaf dient deze omschrijving te worden uitgewerkt, zo dat verschillen tussen OR'en in hun medezeggenschap onderzoekbaar worden.

Het functioneren van OR'en is in enkele elementen uiteengelegd, die hierna achtereenvolgens aan de orde zullen komen. Het gaat daarbij om kenmerken van

- *Een OR als instituut*, met een bepaalde samenstelling en uitrusting, dat zich manifesteert in vergaderingen en in relaties buiten vergaderingen (paragraaf 3.2).
- *De werkwijze* van een OR, deze omvat de activiteiten van een OR, dat wil zeggen
 - het *werkkerrein* het ondernemingsbeleid als het scala van onderwerpen dat een OR al dan niet behandelt (paragraaf 3.3)
 - de *wijze van behandeling* de wijze waarop een OR zijn werkkerrein behandelt omvat enerzijds de processen waardoor bepaalde onderwerpen wel en andere niet tot bespreking komen en anderzijds de wijze van bespreking van onderwerpen (paragraaf 3.4)
- *Functies* van een OR: effecten van het bestaan en de werkwijze van de OR voor verschillende eenheden, en vooral voor werknemers en hun positie in de onderneming (paragraaf 3.5)

Dit alles speelt zich af binnen een onderneming met een leiding en met werknemers. In deze onderneming kunnen problemen, beslissingen en effecten gesitueerd worden. Daarbij is van belang dat ook andere kanalen dan de OR binnen de onderneming actief kunnen zijn en een en ander kunnen beïnvloeden.

In onderstaand overzicht is dit geheel weergegeven.

Overzicht 2.1

HET FUNKTIONEREN VAN OR'EN			
OR als instituut	Werkwijze		Functies
Uitrusting (o a. OR-vergadering) Samenstelling Relaties buiten OR-vergaderingen	Werkterrein	Wijze van behandeling	
	Besproken onderwerpen	Besprekingswijze	
	niet-besproken onderwerpen	Proces van al dan niet agenderen	
ONDERNEMING			

3.2 Een OR als instituut

Medezeggenschap van werknemers in de onderneming door middel van een OR kan zeer eng worden omschreven: een OR manifesteert zich zeer duidelijk tijdens een OR-vergadering, waar de voorzitter – als de representant van de ondernemingsleiding – en gekozen leden – als de vertegenwoordigers van werknemers – bepaalde zaken bespreken. Ten aanzien van die besproken onderwerpen vindt wellicht beïnvloeding van beslissingen van de leiding plaats door gekozen leden, zich uitend in konklusies van de OR-vergadering.

Een OR bestaat evenwel ook buiten zijn officiële vergaderingen. Gekozen leden kunnen buiten vergaderingen om actief zijn in het verzamelen van informatie over mogelijke problemen, in het bepalen van standpunten en in pogingen de ondernemingsleiding te beïnvloeden. Voor medezeggenschap wezenlijke processen spelen zich juist af buiten die vergaderingen.

Over relaties waarin betrokkenen buiten OR-vergaderingen hun positie in de OR aktualiseren, zijn verschillende vragen te stellen. In die relaties kan, evenals in OR-vergaderingen zelf, een deel van de werkwijze van een OR worden gerealiseerd. Tevens kan voorbereiding op en/of afhandeling van OR-vergaderingen plaatsvinden. Bepaalde aspecten van medezeggenschap komen overwegend in die relaties tot uiting; daarbij kan o.a. worden gedacht aan de leiding van de onderneming die konklusies van OR-vergaderingen al dan niet, meer of minder in haar beslissingen betreft.

Onder een OR als instituut wordt hier dan ook meer begrepen dan alleen de vergaderingen van de OR en zijn 'uitrusting'. Van betekenis zijn ook de positie van de voorzitter in zijn relatie tot de leiding van de onderneming en de positie van gekozen leden in hun relatie tot werknemers. De plaats van gekozen leden als partij komt ook tot uiting in hun onderling overleg en in hun relatie buiten OR-vergaderingen met o.a. de leiding.

Naast de meer specifieke vragen die aan elk van deze elementen worden gesteld, komen uit kenmerken van de OR als instituut twee dimensies naar voren die ook aan andere elementen van de werkwijze van een OR zijn te onderzoeken.

De eerste daarvan heeft betrekking op de mate waarin een OR zich als orgaan binnen de onderneming aftekent. OR'en kunnen verschillen naar het niveau van hun activiteiten en naar de mate waarin de verschillende betrokkenen hun positie in de OR aktualiseren binnen hun positie in de onderneming. Een OR leidt wellicht een marginaal bestaan, gezien het feit dat hij weinig vergadert en gekozen leden noch voorzitter op grond van hun positie als OR-lid daarbuiten enige activiteit ontplooiën.

De tweede dimensie heeft betrekking op de aard van de relatie tussen gekozen leden en voorzitter. Deze kan met name variëren naar de mate waarin zij zich als

twee onderscheiden, autonome partijen opstellen dan wel als leden van eenzelfde orgaan. Op deze dimensie komen wij op andere plaatsen terug.

De voorzitter als representant van de leiding van de onderneming

De bestuurder van de onderneming, 'hij die alleen dan wel tezamen met anderen in een onderneming rechtstreeks de hoogste zeggenschap uitoefent bij de leiding van de arbeid' (WOR, art. 1, lid 1, sub c) is voorzitter van de OR of wijst de voorzitter aan (art. 7, lid 2). De bestuurder(s) zijn ook bevoegd een plaatsvervangend voorzitter aan te wijzen (art. 7, lid 1).

De figuur van een natuurlijk persoon als ondernemer die als enige de leiding uitoefent, komt waarschijnlijk niet veel voor in ondernemingen met 100 of meer werknemers. In een dergelijke configuratie zou denkbaar zijn, dat de voorzitter van de OR beslissingen neemt naar aanleiding van contacten met gekozen leden, beslissingen die bindend zijn voor de onderneming. De leiding wordt evenwel meestal uitgeoefend door een 'Verwaltungsstab', en dit onder gezag en verantwoordelijkheid van een meerhoofdig bestuur van een rechtspersoon⁵⁷). De vraag dient dan ook te worden gesteld naar de mate waarin de voorzitter van de OR het standpunt van de ondernemingsleiding – in de zin van het bestuur en van de leidinggevende staf – verwoordt. Dit kan worden gezien aan de mate waarin hij

vooraf en achteraf – met anderen uit die leiding contact onderhoudt over uitspraken van OR vergaderingen (i.c. van gekozen leden) en de invloed die hij in deze contacten uitoefent. Het gaat daarbij niet alleen om de positie van de voorzitter in het bestuur van de onderneming (in de directie en ten opzichte van hogere organen als een Raad van Commissarissen of de directie van een moedermaatschappij), maar ook om de positie ten opzichte van de functioneel en hiërarchisch gedifferentieerde organisatie onder de directie. Uitspraken van de OR, i.c. van gekozen leden, hebben waarschijnlijk vaak betrekking op onderwerpen of aspecten waarvoor gespecialiseerde subsystemen in de organisatie bestaan (bijvoorbeeld een afdeling personeelszaken). Waar een directie geen volstrekt autokratisch regime voert en de betrokken afdelingen enige autonomie kennen, kan dan ook een driehoeks-verhouding worden verwacht tussen OR, voorzitter/bestuurder en subsystemen in de organisatie.

Gekozen leden als vertegenwoordigers van werknemers

Gekozen leden vormen een vertegenwoordiging van werknemers in de formele zin, dat zij voor een bepaalde periode zijn gekozen tot OR-lid. Daarbij is de vraag te stellen in hoeverre, gezien het systeem van kandidaatstelling en verkiezingen, de gekozen leden een afspiegeling vormen van het personeelsbestand. Aan te nemen is dat een gekozen lid dat deel uitmaakt van een groepering van werknemers, deelt in de situaties, informatie en maatstaven van die werknemers en als zodanig als spreekbuis kan optreden. Een in die zin niet vertegenwoordigde

kategorie werknemers beschikt over minder kansen dat haar mening zo wordt verwoord. De vraag dringt zich dan wel op, welke differentiaties onder werknemers van belang zijn voor medezeggenschap middels OR'en. Situaties en maatstaven ter beoordeling daarvan kunnen uiteenlopen met organisatorische differentiaties (afdelingen, hiërarchische niveaus, divisies of dochter-ondernemingen), of daarmee deels wellicht parallel lopend, met maatschappelijke differentiaties (aard van genoten opleiding, leeftijd, geslacht e.d.), of met meer politieke differentiaties (b.v. vakbondslidmaatschap). Een globale veronderstelling is, dat de aard van de bij kandidaatstelling en verkiezing gevolgde differentiatie zich zal uiteten in werkerterrein en werkmethode van de OR. Een samenstelling naar organisatorische criteria kan bijvoorbeeld aan de OR het karakter geven van 'interdepartementaal' overleg over problemen gesteld in termen van afdelingen binnen de werkorganisatie.

Representatie middels verkiezingen alleen kan evenwel niet voldoende zijn voor medezeggenschap van werknemers. Langs deze weg zijn nauwelijks alle denkbare en mogelijke relevante deel-categorieën van werknemers – in alle combinaties daarvan en in kwantitatief evenredige verhoudingen – te vertegenwoordigen⁵⁸). Bovendien vormen gekozen leden gezien hun kandidaatstelling en gezien hun positie als OR-lid een bijzondere groep. Volgens schaarse – en betrekkelijke oude – gegevens zijn gekozen leden vergelijkenderwijs vaak arbeider, ouder, langer in dienst van de onderneming, beter geschoold, actief in een vakbond⁵⁹). Verondersteld moet worden, dat degenen die kandidaat willen staan voor een OR, interesse in en zinvolle mogelijkheden tot medezeggenschap middels de OR ervaren, van alle werknemers kan dat niet worden gezegd. Blijkens enige opinie-onderzoekingen⁶⁰) In hun positie als lid van de OR zijn, zoals in vele vertegenwoordigende posities, elementen ingebouwd die het onderscheid en de distantie met de vertegenwoordigenden vergroten. Een lid van de OR komt in een andere relatie te staan tot de ondernemingsleiding, beschikt over informatie en wordt gekonfronteerd met maatstaven en redeneringen die voor andere werknemers wellicht vreemd zijn. Voor het boeken van successen in de OR is de ontwikkeling van 'political skills', het innemen van haalbare standpunten en bereidheid tot sluiten van compromissen vereist, onderhandelen impliceert aanvaarding van een zekere verantwoordelijkheid voor compromissen. De achterban neemt wellicht hardere standpunten in, of is onderling verdeeld. Gekozen leden vormen binnen de OR een groep in relatie met de voorzitter, een gemeenschappelijk standpunt van de gekozen leden verhoogt hun gewicht in de OR maar dit kan het nemen van afstand vereisen tot – eventueel uiteenlopende – standpunten van de vertegenwoordigde werknemers. In dit verband staan OR-leden bloot aan dezelfde verleidingen als andere vertegenwoordigers om tijdens hun zittingstermijn de eigen verantwoordelijkheid te benadrukken, dat wil zeggen de onvermijderlijkheid van en het recht om zelf standpunten te bepalen⁶¹). Een dergelijke oplossing voor een mogelijk rol-konflikt voor gekozen leden van een OR als

enerzijds vertegenwoordigers en anderzijds als leden van een politiek orgaan, is waarschijnlijk. Zij staan wel in een duidelijke relatie met de ondernemingsleiding terwijl werknemers geen geïnstitutionaliseerde, controlerende relatie met hun vertegenwoordigers hebben. Dit alles betekent, dat de kans bestaat dat gekozen leden andere standpunten innemen in de OR dan die van hun achterban.

Waar medezeggenschap van werknemers wordt begrepen als ook een doel in zichzelf en wel in de vorm van participatie door – alle – werknemers aan politieke processen, zeker die van probleemformulering, is meer vereist dan alleen een vertegenwoordiging middels verkiezing en ook zelfs meer dan een inhoudelijke overeenstemming tussen gekozen leden en hun achterban. In een aantal ondernemingen kunnen vakbondsafdelingen een eigen organisatie van (een deel van de) werknemers vormen waarin althans een deel van de werknemers aan deze processen deelneemt en op gekozen leden controle uitoefent. Daarnaast volgt uit dit aspect van medezeggenschap van werknemers een criterium voor het functioneren van de OR als geheel en vooral van gekozen leden: de mate waarin contact met de achterban wordt onderhouden en wordt bevorderd dat deze geïnformeerd is, zich een mening kan vormen en deze kan uiten.

Relatie tussen gekozen leden onderling

In de OR nemen gekozen leden als zodanig een eigen positie in, in relatie met de voorzitter. Een vraag is, in hoeverre gekozen leden inderdaad werken als één groep die het werknemersstandpunt verwoordt, inbrengt en vandaaruit het beleid tracht te beïnvloeden. Indien gekozen leden in die zin tijdens OR-vergaderingen als een groep optreden, is de kans op beïnvloeding van het beleid door de OR als zodanig groter, dan wanneer gekozen leden blijvend onderlinge verdeeldheid tonen. OR-vergaderingen zijn in dit licht te bezien zowel naar het gesprek tussen en het proces van meningsvorming onder gekozen leden als naar de boven bedoelde unanimiteit of verdeeldheid van hun meer definitieve standpunt(en).

Overleg tussen gekozen leden onderling buiten OR-vergaderingen – zoals dat ook in de Wet op de Ondernemingsraden in artikel 18 mogelijk is gemaakt – kan het proces van onafhankelijke standpuntbepaling door werknemersvertegenwoordigers vergemakkelijken. Het ligt voor de hand om te veronderstellen dat naarmate dit overleg sterker is uitgebouwd, de OR-vergaderingen meer het karakter hebben van een gesprek tussen werknemers-vertegenwoordigers enerzijds en de voorzitter als bestuurder anderzijds. Zonder overleg tussen gekozen leden onderling zou de OR meer het karakter kunnen hebben van een gesprek tussen een aantal individuen, tussen welke onderlinge gelijkheid wordt verondersteld. Bij een louter informatieve bespreking in de OR is dit denkbaar, gegeven het overwicht van de voorzitter en zijn positie als bestuursvertegenwoordiger is een dergelijke gelijkheid evenwel weinig waarschijnlijk zodra het gesprek meer dan informatie-verschaffing behelst. Het overleg tussen gekozen leden onderling kan ook

het karakter hebben van bespreking van de tactiek van gekozen leden waardoor zij als gekozen leden meer invloed kunnen uitoefenen op de wijze van behandeling, dat wil zeggen op de wijze van bespreking van onderwerpen en op de vraag welke onderwerpen worden besproken

Relaties tussen gekozen leden en voorzitter c q ondernemingsleiding buiten OR-vergaderingen

Buiten OR-vergaderingen kunnen zich activiteiten afspelen als alternatief voor en/of aanvulling op OR-vergaderingen

Wanneer gekozen leden contact hebben met de voorzitter of met anderen uit de ondernemingsleiding buiten OR-vergaderingen om, kan in dat contact een voor- of nabespreking plaatsvinden maar ook een behandeling van onderwerpen zodat deze niet meer in OR-vergaderingen aan de orde komen. Dergelijke contacten kunnen verschillende vormen aannemen van individuele contacten tot het werk in kommissie-verband.

De uitrusting van een OR

Hoewel wettelijk uniforme bevoegdheden zijn verleend aan OR'en en algemene bepalingen zijn geformuleerd inzake samenstelling en uitrusting van de OR, faciliteiten van gekozen leden en een aantal aspecten van de werkwijze, zijn verschillen tussen OR'en te verwachten wat betreft de konkrete vormgeving daarvan. De mate waarin de OR als systeem is geïnstitutionaliseerd – gezien bijvoorbeeld vergaderfrequentie, procedure van agendering en verslaggeving – en de mate waarin vooral gekozen leden beschikken over faciliteiten, is in twee betekenissen van belang.

In de eerste plaats zijn hierin uiteenlopende kondities te vinden voor het werk van de OR en vooral van gekozen leden: de mate waarin zij als onafhankelijke tegenspelers kunnen optreden. Dit betreft niet alleen de OR in enge zin als vergadering, maar ook de relaties van OR en gekozen leden tot anderen en met name werknemers. Voor de relatie met de achterban is van betekenis bijvoorbeeld de wijze van verslaggeving en de mate waarin het vertrouwelijk karakter van de OR wordt benadrukt – in de vorm van door de voorzitter gevraagde en/of door gekozen leden uit zichzelf in acht genomen geheimhouding –.

In de tweede plaats is de huidige uitrusting, evenals een aantal van de hierboven behandelde aspecten van relaties, van betekenis als mogelijk resultaat van het functioneren van de OR voordien. Gewoontevorming leidt tot verworven rechten die even zwaar kunnen tellen als formeel vastgelegde bevoegdheden. De OR kan, of dit nu geschiedt als welbewuste tactiek van gekozen leden en/of voorzitter of niet, zijn eigen positie versterken. In dit licht is een en ander ook te bezien als een mogelijke functie van de werkwijze van een OR: het effect op de OR zelf als orgaan.

3.3 Het werkterrein van een OR

Het veld van onderwerpen voor de OR is in beginsel onbegrensd: alle situaties en beslissingen in de onderneming zijn te bespreken op mogelijke, daarin verweven problemen voor werknemers.

In een onderzoek naar verschillen tussen OR'en en hun medezeggenschap zijn ten aanzien van het werkterrein van de OR'en twee belangrijke vragen te stellen. Allereerst is er de vraag welke onderwerpen wel en welke onderwerpen niet door de OR behandeld worden. Vervolgens kan nagegaan worden op welke terreinen de besproken onderwerpen betrekking hebben. Dit tezamen kan zicht geven op de mate waarin medezeggenschap van werknemers wordt gerealiseerd. Een OR die belangrijker onderwerpen bespreekt heeft, wat betreft het werkterrein, kans om meer medezeggenschap van werknemers te realiseren dan OR'en die minder belangrijke zaken bespreken.

Hieronder zal achtereenvolgens aandacht worden besteed aan de afbakening van onderwerpen, die wel of niet in OR-vergaderingen aan de orde komen, en aan enkele indicaties voor de relatieve belangrijkheid van onderwerpen.

Onderwerpen geformuleerd naar materieel terrein en naar probleemstelling

Zoals hierboven is aangegeven, is het scala van onderwerpen waarmee een OR zich kan bezighouden onbegrensd. De Wet op de Ondernemingsraden stelt 'alle aangelegenheden, de onderneming betreffende' bespreekbaar 'ten aanzien waarvan de ondernemer dan wel de OR overleg wenselijk acht' (artikel 23, lid 1).

Dit is in overeenstemming met hetgeen eerder is gesteld over democratie en politiek. Ook al ligt in de Wet op de OR en in het hier gebruikte begrip medezeggenschap de nadruk op probleemdefiniering door en vanuit de positie van werknemers in de onderneming, dit resulteert niet in een a priori opsomming van alleen die onderwerpen in termen waarvan werknemersbelangen traditioneel worden gedefinieerd. Het gaat niet alleen om arbeidsvoorwaarden, maar ook om b.v. het produktmarkt beleid. Ten aanzien van beide, materieel aangeduide probleemvelden is het mogelijk om problemen te definiëren vanuit verschillende opties. Arbeidsvoorwaarden zijn te bespreken op hun konsekwentie voor de onderneming (b.v. naar kosten, naar implicaties voor de organisatie) en op hun konsekwenties voor werknemers. Dit geldt ook voor het produktmarkt beleid, dat immers ook te bezien valt op zijn konsekwenties voor b.v. zekerheid, omvang en aard van werkgelegenheid, ook al zou een benadering vanuit de onderneming als eenheid gesuggereerd worden door een onderwerp te bestempelen als het produktmarkt-beleid betreffend.

Deze konstatering impliceert dat bij een materiele afbakening van onderwerpen, van 'gebieden van medezeggenschap' het risico bestaat van verwarring⁶²). De

termen waarin een onderwerp wordt benoemd kunnen voortvloeien uit de maatstaven op grond waarvan een probleem, een mogelijk wenselijke beslissing, wordt gesignaleerd. Daarmee is evenwel nog niet vastgesteld dat aan dezelfde situatie en mogelijke beslissing geen anderssoortige maatstaven zijn aan te leggen, op grond van dit laatste is het betrokken onderwerp dan ook wellicht anders te benoemen. Bij wijze van voorbeeld kan nogmaals worden gewezen op een onderwerp dat wordt aangesneden als het produkt-markt-beleid van de onderneming betreffend, vanuit een andere optiek is dit wellicht ook te bestempelen als 'het personeel-beleid' of 'de arbeidsomstandigheden' betreffend. De wijze van aankondiging van een onderwerp kan overigens wel de wijze van bespreking daarvan, ook in de zin van beoordeling op grond van anderssoortige maatstaven, bemoeilijken dan wel juist vergemakkelijken. Benoeming van een onderwerp, direkt in termen van 'arbeidsomstandigheden' lokt waarschijnlijk eerder associaties op met werknemersbelangen en de wens daarover medezeggenschap te hebben dan een onderwerp dat technisch klinkt (b.v. aanschaf van nieuwe machines), dat laatste onderwerp kan evenwel ook en zelfs wijdere implicaties hebben voor arbeidsomstandigheden dan bijvoorbeeld een specifieke 'veiligheidsmaatregel'.

Voor onderzoek naar het werkterrein van een OR is het bovenstaande van belang, omdat daaruit naar voren komt, dat het moeilijk is om een opsomming en indeling te geven van 'alle' onderwerpen die de onderneming betreffen en voor medezeggenschap i.c. bespreking door de OR in aanmerking komen.

Een onderwerp is nauwelijks anders te omschrijven dan in termen van actie door betrokkenen datgene waarvan betrokkenen een probleem maken door zich de vraag te stellen naar de wenselijkheid en mogelijkheid van verandering. Die probleemformulering geschiedt waarschijnlijk ook in termen van een materieel gebied. Indeling van een geformuleerd onderwerp op een bepaald materieel gebied zal dan ook veelal mogelijk zijn. Een dergelijke benaderingswijze is hanterbaar wanneer de vraag wordt gesteld welke onderwerpen wel en welke niet door de OR zijn besproken uit het geheel van problemen, plannen en beslissingen van de ondernemingsleiding. In beginsel is dat geheel te kennen, ook door de OR. Een voor medezeggenschap relevant kenmerk van de OR is, in hoeverre hij over deze probleeminstellingen van de leiding geïnformeerd wordt, daaraan bespreking wijdt en in die bespreking ook anderssoortige maatstaven en probleem-omschrijvingen ontwikkelt.

Wanneer de vraag gesteld wordt naar de onafhankelijke probleemformulering door gekozen leden namens werknemers is een zelfde benadering voor empirisch onderzoek onvermijdelijk, hoewel zich hier het volgende probleem voordoet. Wanneer in de ene OR wel en in de andere niet door gekozen leden een bepaalde kwestie ter discussie wordt gesteld, kan dit voortvloeien ofwel uit een verschil in situatie en/of maatstaven van betrokkenen zelf (deze situatie wordt niet respek-

tievelijk wel gunstig geoordeeld) ofwel uit een verschil in medezeggenschap (men is wel actief en in staat een probleem te formuleren of niet). Als maatstaf voor medezeggenschap is immers te stellen: de mate waarin werknemers (vertegenwoordigers) zelf de verschillende aspecten van hun situatie in de onderneming onderzoeken op mogelijke problemen in plaats van alleen te reageren op problemen zoals de leiding die formuleert. Ten dele kan een verschil in deze tussen OR'en zich manifesteren in het aantal onderwerpen dat gekozen leden, namens werknemers, onderkennen. Voor vergelijkend onderzoek kan daarbij een procedure worden gevolgd waardoor althans de vergelijkbaarheid van situaties zo wordt bevorderd, dat verschillen tussen OR'en wat betreft het aantal door werknemers (vertegenwoordigers) gesignaleerde problemen zijn te interpreteren als indicaties voor hun activiteit ter zake (zie hieronder: materiele velden en beleidsgebieden).

Besproken en niet besproken onderwerpen

Het werkterrein van een OR is dan ook te omschrijven als het geheel van onderwerpen die aktueel zijn in de onderneming, dat wil zeggen ten aanzien waarvan door de leiding, werknemers of hun vertegenwoordigers tenminste de vraag is gesteld naar de wenselijkheid en/of mogelijkheid van verandering.

In het bovenstaande is al naar voren gekomen, dat een van de vragen naar medezeggenschap door middel van OR'en is: welke onderwerpen worden wel en welke niet door een OR besproken?

In enge zin is het werkterrein van de OR te begrijpen als: die onderwerpen die in de OR-vergadering aan de orde komen. Die wel besproken onderwerpen zijn af te zetten tegen die onderwerpen die juist buiten het bereik van de OR en zijn medezeggenschap blijven. Deze indeling, op basis van het scala van onderwerpen van OR-vergaderingen, is van evident belang: als vergadering oefent de OR zijn bevoegdheden uit.

Die indeling is evenwel te nuanceren: als relatie-systeem en als een van de kanalen voor medezeggenschap kan de OR ook een rol spelen ten aanzien van onderwerpen die niet in de OR-vergadering aan de orde komen. Uitwerking van deze kwestie vindt hieronder plaats als een van de aspecten van de wijze van behandeling van onderwerpen door een OR.

Onderwerpen: materiele velden en beleidsgebieden

Onderwerpen worden geformuleerd in termen van probleemvelden: de situatie ten aanzien waarvan en/of de maatstaven op grond waarvan iets een probleem zou vormen. Het ligt voor de hand, gezien de Wet op de Ondernemingsraden, gezien ander onderzoek waarin gebieden van medezeggenschap worden onderscheiden en gezien gangbare differentiaties binnen organisaties van beleidssegmenten en gespecialiseerde onderdelen, daarbij te denken in termen van verschil-

lende beleidsgebieden⁶³). Dat wil zeggen: verschillende situaties in of aspecten van ondernemingen waarop ook uiteenlopende deskundigheden zijn gericht – vaak maar niet noodzakelijk – in de vorm van gespecialiseerde funktionarissen of instanties binnen en/of buiten de onderneming. Een probleem omvat immers een vraag naar een mogelijke en gewenste maatregel; de termen waarin een probleem wordt geformuleerd zullen dan ook veelal een verwijzing inhouden naar de instantie die terzake beleid voert.

Op basis van de Wet op de Ondernemingsraden, onderzoek over medezeggenschap en literatuur over vergelijkend organisatie-onderzoek is een lijst van ‘materiële velden’ opgesteld⁶⁴). Het gaat daarbij om een opsomming van gebieden in termen waarvan en ten aanzien waarvan in alle ondernemingen beslissingen te nemen zijn. Deze lijst van materiële velden is nodig voor, en dan ook opgesteld met het oog op twee, samenhangende aspecten van dit onderzoek.

Voor vergelijking van het werktterrein dat verschillende OR'en bespreken in hun vergaderingen, is een kategorisering van onderwerpen vereist zodat een vanuit medezeggenschap relevante vergelijking van werktterreinen mogelijk is; daarbij te hanteren criteria worden hieronder ontwikkeld. In ieder geval moeten daarbij alle, in een onderneming aktuele, onderwerpen te plaatsen zijn. Hierboven is reeds gesignaleerd, dat te verwachten is dat aktuele onderwerpen worden geformuleerd in termen van een beperkte probleemstelling, geïnspireerd ook door differentiatie van beleidssegmenten en specialisaties binnen een organisatie. Anderzijds is – zoals vermeld – niet uit te sluiten dat een op een bepaalde wijze geformuleerd probleem bij nadere beschouwing ook te definiëren zou zijn in andere termen. Deels levert deze laatste overweging vragen op aan de wijze van bespreking door de OR van een onderwerp: onderzoekt de OR een, in eerste aanleg op een bepaalde wijze geformuleerd, probleem op implicaties voor andere probleemstellingen en beleidsonderdelen?

Deels is deze overweging ook te betrekken bij het volgend aspect van het onderzoek waarvoor een opsomming van materiële velden vereist is.

Het werktterrein van een OR dient begrepen te worden tegen de achtergrond van mogelijke problemen in een onderneming. De verhouding tussen onderwerpen die worden besproken door de OR en onderwerpen die niet in de OR aan de orde komen, dient tegen die achtergrond te worden gezien.

Eenzijds zou het niet juist zijn een OR die zich niet bezighoudt met een bepaalde problematiek, te typeren als geen medezeggenschap terzake realiserend, indien die problematiek niet zou bestaan in de betrokken onderneming. Anderzijds blijft een vraag in hoeverre OR'en erin slagen namens werknemers problemen te formuleren ten aanzien van het ondernemingsbeleid, ook indien bijvoorbeeld de ondernemingsleiding geen veranderingen initieert.

Een uitputtende en voor alle ondernemingen vergelijkbare opsomming van mogelijke probleemgebieden is derhalve vereist, in termen waarvan het werktterrein te

karakteriseren is. Zoals hierboven in de discussie over democratie 'de werkelijke belangen van burgers' als konstruktie worden verondersteld maar empirisch niet zijn vast te leggen, zo is ook een uitputtende gedetailleerde opsomming van 'de eigenlijke problemen' in een onderneming wel gewenst maar nauwelijks mogelijk. De feitelijke situatie, de aard van werknemers en hun maatstaven, de verschijningsvorm van problemen is zeer divers. In abstracto is bv. een probleemveld als 'veiligheid, gezondheid en hygiëne' in alle ondernemingen aan te wijzen. In werkelijkheid behoeft zich op dit terrein geen 'eigenlijk' probleem voor te doen in een onderneming, gezien de werksituatie en/of eerder getroffen maatregelen. Bovendien kunnen aktuele problemen naar verschijningsvorm uiteenlopen in verschillende ondernemingen. Voor vergelijkend onderzoek van ondernemingen is dan ook een globaler benadering meer geeignet, dat wil zeggen een kategorisering in breder omschreven, in alle ondernemingen aan te treffen, beleidsgebieden. Dat op een zodanig breed omschreven beleidsgebied zich, mogelijk in uiteenlopende konkrete vorm, 'eigenlijke' en aktuele problemen in vergelijkbare mate voordoen in alle ondernemingen, is als veronderstelling voor vergelijkend onderzoek meer plausibel.

Bovendien is de kans groter, dat de vraag naar de mogelijke meerzijdigheid van een onderwerp wordt opgevangen: enerzijds kunnen nuances in probleemformuleringen binnen eenzelfde beleidsgebied worden begrepen terwijl anderzijds hardere verschillen in probleemformuleringen zichtbaar worden bij situering op duidelijk uiteenlopende beleidsgebieden.

Ten behoeve van dit onderzoek zijn de volgende beleidsgebieden onderscheiden:

- Bestuur en economisch beleid
Hiertoe worden gerekend onderwerpen met betrekking tot taak en samenstelling van bestuursorganen van de onderneming (raad van commissarissen, direktie), zeggenschap over de onderneming, omvang, werkterrein en opbouw van de onderneming, economisch-financieel beleid.
- Organisatie
Hiertoe worden gerekend onderwerpen met betrekking tot de funktionele en hierarchische opbouw van de organisatie (ook op het niveau van stafafdelingen) en de diverse aspecten van 'de produktie' dat wil zeggen activiteiten waarin goederen en/of diensten worden voortgebracht en afgezet.
- Personeelbeleid
Hiertoe worden gerekend onderwerpen met betrekking tot de bemanning van de organisatie en het sociaal beleid (voorzover dat niet verbyzonderd is in het volgende beleidsgebied).
- Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden
Hiertoe worden gerekend onderwerpen met betrekking tot beloning, arbeidstijden en voorzieningen ten behoeve van werknemers.

Onderwerpen, besproken of niet-besproken, kunnen worden ingedeeld naar het

beleidsgebied in termen waarvan zij zijn geformuleerd Een onderwerp c q het geheel van onderwerpen is nader te typeren langs lijnen die de mate van medezeggenschap aangeven

Specialisatie van een OR

Medezeggenschap van werknemers in de onderneming is in beginsel onbegrensd, althans materieel, wat betreft de inhoud van het werkterrein Als maatstaf voor vergelijking tussen OR'en en hun medezeggenschap is dan ook de vraag te stellen in hoeverre een OR zich beweegt op alle beleidsgebieden dan wel zich specialiseert op een of enkele daarvan Vanuit de vraag of werknemers hun standpunten formuleren ten aanzien van 'het' ondernemingsbeleid, zou een OR meer medezeggenschap kunnen uitoefenen wanneer hij zich inderdaad beweegt op alle beleidsgebieden Medezeggenschap in 'het beleid' van de onderneming impliceert een zelfde benadering als beleid voeren over een onderneming juist het geheel van gespecialiseerde aspecten en onderdelen overziend, hun interrelaties regelend vanuit en gericht op doelstellingen van het systeem als geheel Anders gezegd medezeggenschap door middel van een OR zou meer-omvattend zijn indien een OR zich niet materieel specialiseert maar juist het geheel van beleidsgebieden bestrijkt en de samenhang daartussen

Dit criterium is daarom van belang, omdat in een organisatie sub-systemen gespecialiseerd zijn op specifieke onderdelen of aspecten van het werk van een organisatie, en ook een OR als sub-systeem binnen en ten behoeve van het werk van de organisatie zou kunnen worden gedefinieerd⁶⁵⁾ Voor een zo gespecialiseerde OR zou bovendien zeer waarschijnlijk een bepaalde rest-functie toegankelijk zijn die onderwerpen die materieel gedefinieerd zijn als arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden en die niet elders worden behandeld, met name niet in de relatie met vakbonden of door het personeelbeleid van de ondernemingsleiding Wellicht ook wordt een OR gedefinieerd als komplementair orgaan van een afdeling personeelszaken

Hiertegenover staat, dat een dergelijke materiele specialisatie van een OR wellicht meer medezeggenschap mogelijk maakt in de wijze van behandeling van dit beperkt, overzienbaar werkterrein, waarop bovendien kooperatie met een afdeling personeelszaken denkbaar is

Een andere vorm van specialisatie, namelijk alleen op de gebieden bestuur en economisch beleid en/of organisatie en produktie, lijkt in eerste aanleg minder waarschijnlijk voor een OR als orgaan binnen een organisatie en als personeelsvertegenwoordiging Waar dit voorkomt is evenwel de OR werkzaam op terreinen met wijdere implicaties zoals hieronder zal blijken

Zoals is weergegeven uit de discussie over democratie is de vraag te stellen naar het relatief belang van verschillende onderwerpen. Als criteria zijn met name genoemd de mogelijke effecten voor het politiek proces en de machtsverhoudingen zelf, voor de range van activiteiten welke openblijven voor andere, 'latere' beslissingen, voor de hoeveelheid betrokken middelen en mensen.

Deze criteria aanleggend zijn de genoemde beleidsgebieden te rangordnen naar 'beleidscentraliteit' dat wil zeggen naar de mate waarin deze meer dan wel minder strategische kwesties omvatten voor het beleid van de onderneming.

Het beleidsgebied 'bestuur en economisch beleid' betreft materieel rechtstreeks de machtsverhoudingen binnen de onderneming en tussen de onderneming en haar omgeving. Beslissingen inzake samenstelling en bevoegdheden van bestuursorganen, inzake de interne verdeling van middelen over onderdelen van de onderneming, raken rechtstreeks de interne machtsverhoudingen. Dit laatste geldt ook voor beslissingen met betrekking tot de – functionele en hiërarchische opbouw van de – organisatie. Beslissingen met betrekking tot zeggenschap over de onderneming, produkt-markt-kombinatie, externe relaties raken de mate waarin de onderneming direkt afhankelijk is van dan wel een zekere autonomie tegenover of zelfs macht over zijn omgeving verwerft. Dit laatste verruimt de speelruimte voor de ondernemingsleiding ook in die zin dat kosten van demokratisering – in termen van geld, kennis of tijd – beter draagbaar zijn⁶⁶). Beslissingen omtrent het werkgebied van de onderneming (produkt-markt-kombinatie, produktontwikkeling, investeringen e.d.) leggen tenminste de marges vast waarbinnen beslissingen op andere beleidsgebieden te nemen zijn: kwantitatieve en kwalitatieve werkgelegenheid, de technologie en daarmee verbandhoudende verdeling van beslissingsbevoegdheden en omstandigheden waaronder wordt gewerkt. In die zin vormen de genoemde beleidsgebieden een rangorde van meer naar minder beleidscentraal, van meer naar minder belangrijk: van bestuur en economisch beleid via organisatie en personeelbeleid naar arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

Vanuit medezeggenschap is dan ook te stellen, dat de mate van medezeggenschap wat betreft het werkterrein varieert, met de mate waarin beleidscentrale onderwerpen worden besproken.

Juist omdat meer beleidscentrale gebieden implicaties hebben voor lagere, waaronder arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, is de vraag in hoeverre OR'en, juist voorzover zij hun uitgangspunt vinden in werknemersbelangen, deze ook weten te definiëren in termen van problemen op meer centrale, strategische gebieden.

In dat licht is de bovengenoemde eventuele specialisatie van een OR op de gebieden 'bestuur en economisch beleid' en/of 'organisatie' van een andere bete-

kenis dan specialisatie op arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. De eerste gebieden hebben implicaties voor de laatste; andersom is niet te verwachten dat een onderwerp dat gesteld is in termen van bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden direct implicaties heeft voor bijvoorbeeld het economisch beleid.

Opnieuw moet er op worden gewezen dat het hier alleen gaat om medezeggenschap wat betreft het werkterrein van de OR, niet wat betreft de wijze van bespreking en eventuele resultaten daarvan.

De OR zelf als onderwerp van de OR

In aansluiting op bovenstaande opmerkingen over specialisatie en beleidscentraliteit, voorzover deze betrekking hebben op de mate waarin het werkterrein van de OR de machtsverhoudingen in de onderneming raakt, rijst een andere vraag. Als hoofdonderwerp van gesprek of als kwestie naar aanleiding van een ander onderwerp, kan een OR zijn eigen positie, uitrusting en bevoegdheden bespreken. Hieruit kan tot uiting komen, dat een OR zijn eigen plaats en bevoegdheden uitdrukkelijk bewaakt. Ook op deze wijze kunnen door de OR besproken onderwerpen, ook als deze materieel geen betrekking hebben op het beleid van de onderneming, de machtsverhoudingen betreffen. Daarnaast evenwel kan een OR aandacht wijden aan zichzelf als instituut in opbouw.

Niveau van gelding van onderwerpen

Voor de mate van medezeggenschap is niet alleen van belang in termen van welk beleidsgebied een probleem wordt gedefinieerd, maar ook in termen van welke groepering een probleem zou gelden. Het bereik van een beslissing – en dus ook van invloed – is groter wanneer deze de onderneming als geheel c.q. alle werknemers aangaat, dan wanneer deze alleen een afdeling of categorie werknemers betreft. Eenzelfde materieel onderwerp, bijvoorbeeld promotie-beleid, kan gesteld zijn in termen van een hoger (het promotiebeleid van de onderneming ten aanzien van alle werknemers) dan wel een lager niveau van gelding (de promotie van bepaalde individuen). Wat betreft zijn werkterrein realiseert een OR meer medezeggenschap naarmate zijn besproken onderwerpen op een hoger niveau van gelding zijn gesteld. Ook hier dient er weer op te worden gewezen, dat het handelt om de wijze waarop een probleem is geformuleerd. Tijdens bespreking van een onderwerp dat in eerste aanleg gedefinieerd is als een probleem met betrekking tot een subgroep, kan de OR de probleemstelling veralgemenen en de vraag stellen naar het beleid ten aanzien van alle werknemers. Naar aanleiding hiervan is ook te wijzen op de mogelijkheid dat een probleem zoals zich dat manifesteert in een onderneming, wordt gesteld in termen van meer omvattende niveaus: als een probleem dat werknemers uit deze regio of uit nog groter gebieden aangaat. Daarmee komt opnieuw naar voren dat een probleemstelling die in termen van het werkterrein meer medezeggenschap zou impliceren, wat betreft

de wijze van bespreking en de resultaten ervan wellicht minder toegankelijk is voor medezeggenschap door middel van een OR

Beleidsfase van onderwerpen

Een andere ingang voor het bereik van een onderwerp vormt de vraag of het probleem is gesteld in termen van de wijze van toepassing of uitvoering van geldende beleidslijnen of een genomen beslissing, dan wel in termen van een probleem waarover nog beslissingen moeten worden genomen. Ook in de Wet op de Ondernemingsraden (artikel 25) wordt een onderscheid gemaakt tussen een 'te nemen besluit' voor welke de OR een advies dient te kunnen uitbrengen en een besluit waarover de OR achteraf wordt geïnformeerd.

Dikwijls zal nauwelijks de vraag zijn te beantwoorden in welk stadium nog sprake is van een plan, waarover nog een beslissing dient te worden genomen en dat vatbaar is voor intrekking of wijziging (bv. afhankelijk van het oordeel van een OR) dan wel van een besluit⁶⁷). Het blijft ook mogelijk dat andersom, naar aanleiding van de wijze van uitvoering van een besluit of regel, zeker wanneer dat vaker terugkerende situaties betreft, de regel zelf wordt gewijzigd. Niettemin is het zinvol om het werkterrein van een OR en zijn medezeggenschap ook af te meten aan het bespreken van onderwerpen voordat besluiten zijn genomen en c.q. in termen van gewenste wijziging van beleidslijnen.

Het werkterrein van een OR en de daaraan gestelde vragen zijn in het overzicht 2.2 weergegeven.

Overzicht 2.2

Het werkterrein	
Door OR-vergadering besproken onderwerpen	Niet door OR-vergadering besproken onderwerpen
Onderwerpen in te delen naar <i>beleidsgebieden</i>	
Karakterisering naar <ul style="list-style-type: none"> specialisatie* beleidscentraliteit* de OR zelf als onderwerp beleidsfase van onderwerpen niveau van gelding van onderwerpen 	

* op grond van verdeling van onderwerpen over beleidsgebieden

3.4 De wijze van behandeling van onderwerpen

Aan de wijze waarop een OR zijn werkterrein behandelt zijn twee soorten vragen te stellen: hoe loopt het proces waardoor onderwerpen wel of niet aan bespreking door de OR toekomen (processen van agenderen), en, waar het gaat om onderwerpen die aan de orde komen in de OR: hoe worden deze besproken (besprekingswijze)? Beide vragen zijn te onderscheiden maar niet te scheiden. In beide staat centraal de wijze waarop werknemers en hun vertegenwoordigers informatie verzamelen en evalueren, problemen signaleren en standpunten terzake vormen, en in hun relatie met de ondernemingsleiding hun probleemformulering ter discussie stellen. Waar het gaat om het proces van agendering is de relatie met de ondernemingsleiding overigens ook van betekenis. In OR-vergaderingen en/of daarbuiten om kunnen gekozen leden informatie verzamelen ook over plannen of beslissingen van de leiding, in hun poging om een door hen geformuleerd of gesignaleerd probleem te agenderen is de relatie met de leiding opnieuw actueel. Anders gezegd: in beide processen komt de mate van medezeggenschap van werknemers(-vertegenwoordigers) tot uiting. In het proces van agenderen is medezeggenschap af te meten aan de verhouding tussen respectievelijk wel- en niet-besproken onderwerpen. Wat betreft de besprekingswijze is deze af te meten aan de explicitering van standpunten van gekozen leden en aan de invloed daarvan op beslissingen.

3.4.1 Processen van agenderen

Initiatief van gekozen leden of van de leiding

Een onderwerp kan op twee wijzen ontstaan: de leiding initieert bepaalde plannen en/of maatregelen, of werknemers(-vertegenwoordigers) formuleren onafhankelijk daarvan een probleem. Voor medezeggenschap vormt de mate waarin dit laatste geschiedt een indicatie: werknemers(-vertegenwoordigers) herdefinieren hun eigen situatie in hun eigen maatstaven en doorbreken daarmee de gegeven verhoudingen. Een vraag zou daarbij zijn: in hoeverre daarin een poging tot verbetering van hun belangenpositie tot uiting komt dan wel alleen een poging om een dreigende verslechtering tegen te gaan⁶⁸).

Indien werknemers(-vertegenwoordigers) een onderwerp initieren en wanneer – zoals waarschijnlijk ten aanzien van vele, zeker beleidscentrale, onderwerpen geschiedt – de ondernemingsleiding dit doet, blijft de vraag wie van hen het initiatief neemt tot bespreking daarvan in de OR en, of dit initiatief inderdaad resulteert in bespreking. De leiding van de onderneming is in staat, zo mag worden verondersteld, om informatie voor zich te bewaren over eigen onderwerpen waarvan zij bespreking in de OR – in dit stadium en/of die termen – niet

wenselijk acht. Voor met name genoemde onderwerpen is zij daartoe ook gemachtigd door de Wet op de Ondernemingsraden, vooral met een beroep op 'zwaarwichtige belangen van de onderneming of van direkt bij de onderneming betrokken belanghebbenden' (art. 25; zie ook art. 24 lid 3). In dat licht is voor medezeggenschap van belang, in hoeverre de ondernemingsleiding over haar plannen en besluiten op eigen initiatief informatie verschaft en, voorzover dit laatste niet geschiedt, in hoeverre gekozen leden anderszins informatie daarover inwinnen (in OR-vergaderingen of daar buiten om). Voorzover het gaat om de vraag naar medezeggenschap en de aktiviteit van gekozen leden resulteert dit in onderling ten dele tegenstrijdige indikaties. Naarmate de leiding meer van haar plannen op eigen initiatief ter bespreking stelt, kan dit worden begrepen als een hogere mate van medezeggenschap, onafhankelijk van de vraag of deze agendering door de leiding nu wel of niet berust op haar verwachtingen dat gekozen leden dergelijke plannen anders zelf ter diskussie zouden kunnen stellen. Aan de andere kant is een indikatie in hoeverre gekozen leden zich weten te informeren over – mogelijk of feitelijk – buiten bespreking gehouden onderwerpen.

Bespreken of doorverwijzen: het werkterrein van de OR volgens gekozen leden

Indien gekozen leden op een probleem stoten, in de vorm van een onderwerp dat werknemers of zij zelf formuleren dan wel in de vorm van signalering van een onderwerp dat de leiding niet ter bespreking stelt, rijst de vraag naar de wenselijkheid van bespreking daarvan door de OR. Terwijl gekozen leden, bijvoorbeeld in vragen van hun achterban, wellicht worden gekonfronteerd met alle mogelijke problemen in de relatie tussen werknemers en onderneming, is de kompetentie van de OR beperkt. Een aantal onderwerpen – gedefinieerd in termen van een beleidsgebied en geldingsniveau – valt onder de kompetentie van vakbonden in hun relatie met de ondernemingsleiding. Bij klachten van werknemers over de wijze van toepassing van geldende regelingen stelt zich de vraag of deze – eerst – langs andere kanalen behandeling verdient (met name een beroepsprocedure binnen de executieve organisatie). Waar sprake is van een probleem gesteld in termen van een afdeling binnen de organisatie, is het eventuele overleg tussen chefs en funktionarissen binnen de afdeling het geëigend kanaal, tenminste om te exploreren in hoeverre op dat niveau voldoende oplossingen mogelijk zijn. Waar binnen een gelede onderneming op verschillende bestuursniveaus vertegenwoordigende overlegorganen bestaan. (Centrale OR op het niveau van het Nederlands hoofdkantoor, op het niveau van een divisie, OR in een lokatie) zal zich regelmatig de vraag stellen op welk niveau een onderwerp bespreking verdient. Het is niet a priori duidelijk wanneer een onderwerp valt onder de kompetentie van een centrale OR (COR) dat wil zeggen een gemeenschappelijke aangelegenheid van de betrokken ondernemingen betreft (wet OR art. 35). Een criterium kan zijn of de centrale dan wel lokale direktie terzake beslissingen neemt. Over bijvoorbeeld sluiting of verkoop van een lokatie beslist waarschijnlijk een centrale direktie;

deze verdeling van beslissingsbevoegdheid loopt niet steeds parallel aan een ander criterium, nl. of het onderwerp ook speelt in of repercussies heeft voor alle betrokken lokaties.

Ook in dit kader is te verwachten dat gekozen leden zich een beeld vormen van het werkterrein van hun OR, in termen van de taakverdeling tussen OR en andere instanties. Dit beeld omtrent de grenzen van het werkterrein van de OR kan de grond zijn waarom gekozen leden een onderwerp 'doorverwijzen' naar een andere instantie. In dit proces, dat resulteert in het niet-bespreken van een onderwerp door de OR als vergadering, komt naar voren, waarom hierboven het werkterrein van de OR is omschreven als 'besproken plus niet-besproken onderwerpen' en hoe de afbakening tussen 'bespreken' en 'niet-bespreken' te denken is.

Aangezien de OR zijn bevoegdheden uitoefent als vergadering en aangezien medezeggenschap vragen stelt aan het proces van agenderen, dat wil zeggen het bespreekbaar krijgen van onderwerpen door de OR in zijn officiële vorm, zijn 'besproken onderwerpen' te omschrijven als die onderwerpen die in OR-vergaderingen aan de orde zijn geweest. Wanneer evenwel gekozen leden zich buigen over kwesties en tot de slotsom komen dat deze geen bespreking verdienen in de OR-vergadering, vormen ook deze kwesties, die door hen zijn gesignaleerd, toch in ruimere zin het werkterrein van de OR. Dit geldt zeker, wanneer gekozen leden nog meer activiteiten terzake ontwikkelen: wanneer zij degene die een dergelijk onderwerp aandraagt, de weg wijzen naar andere, naar hun oordeel wel competente instanties, of wanneer zij zelf contact opnemen met andere instanties om dergelijke onderwerpen te bespreken buiten de OR-vergadering om.

'Non-decisie': invloed van gekozen leden op de agenda

Het werkterrein van de OR volgens gekozen leden, in de zin van onderwerpen die naar hun oordeel wel bespreking door de OR-vergadering verdienen, is van betekenis als criterium voor medezeggenschap in het proces van agenderen. Medezeggenschap van werknemers door middel van een OR behelst dat werknemers(-vertegenwoordigers) in de OR-vergadering die onderwerpen bespreken met de ondernemingsleiding, waarvan zij – vooralsnog – menen dat de leiding terzake actie kan ondernemen en dat de OR terzake competent is. De vraag is dan ook of gekozen leden erin slagen die onderwerpen inderdaad, in de vorm en op het moment dat zij dit wensen, besproken te krijgen. Voorzover gekozen leden hierin niet slagen en onderwerpen die naar hun oordeel wel tot het werkterrein behoren, buiten bespreking blijven, is er sprake van 'non-decisie', van een gebrek aan medezeggenschap wat betreft het scala van besproken onderwerpen. Medezeggenschap over de agenda zou aan de andere kant kunnen betekenen, dat gekozen leden een door de voorzitter voorgesteld agendapunt buiten bespreking door de OR-vergadering houden.

Dit proces van 'niet-agenderen' kan zich afspelen op verschillende momenten. Een zeer duidelijke vorm is, dat bij het gesprek over vaststelling van de agenda gekozen leden er niet in slagen een door hen voorgesteld onderwerp op de agenda te doen opnemen. Daaraan voorafgaand evenwel kan sprake zijn van 'non-decisie' op grond van 'anticipatie' wanneer gekozen leden wel overwegen om een onderwerp te agenderen maar deze poging nalaten op grond van hun inschatting van het standpunt van de ondernemingsleiding en de machtsverhoudingen. Op basis daarvan kunnen zij van mening zijn, dat een poging tot agendering zou mislukken of dat eventuele bespreking niet de door hen gewenste resultaten zou opleveren. Zoals hierboven is gesteld, gaat aan dit alles vooraf de vraag of gekozen leden wel problemen signaleren. Wanneer de ondernemingsleiding onderwerpen buiten bespreking houdt, is er eveneens sprake van 'non-decisie'.

Hier blijkt opnieuw dat indeling van het werkterrein in 'besproken' en 'niet-besproken' onderwerpen van belang is. Uit hetgeen gekozen leden noemen als 'niet-besproken' op grond van 'non-decisie'-processen blijkt wat zij wel als werkterrein definiëren. Indien gekozen leden onderkennen dat de ondernemingsleiding onderwerpen buiten bespreking houdt, betekent dit enerzijds dat zij onderhevig zijn aan 'non-decisie', anderzijds signaleren zij dit proces en blijken althans meer zicht te hebben op problemen dan gekozen leden in OR'en die dit proces niet signaleren. Deze laatste kanttekening wijst terug op de omschrijving van 'een probleem' en van het werkterrein van een OR. Signalering door een of meer van de betrokkenen van een mogelijk onderwerp voor de OR biedt een ingang voor onderzoek naar de verhouding tussen wel- en niet-besproken onderwerpen. De vraag of bepaalde betrokkenen, b.v. gekozen leden een niet-besproken onderwerp signaleren is afhankelijk van hun eigen activiteit en van die van anderen.

In de relatie tussen gekozen leden en hun achterban is overigens ook 'non-decisie' mogelijk. Denkbaar is, dat gekozen leden een onderwerp waarvan de achterban bespreking door de OR wenselijk acht, niet in het agenderingsproces inbrengen, omdat gekozen leden zelf als onjuist afwijzen hetgeen de achterban als maatregel vraagt. Een dergelijk oordeel kan zijn ingegeven door de verwachting dat de ondernemingsleiding deze maatregel zou afwijzen en door de overweging dat een dergelijke vraag en afwijzing daarvan de relatie tussen gekozen leden en voorzitter zou schaden. In dit geval is een dergelijke afwijzing door gekozen leden nog te begrijpen als een vorm van anticipatie door gekozen leden in hun relatie met de voorzitter. Hierin komt evenwel ook naar voren, dat gekozen leden, als lid van een orgaan, een eigen verantwoordelijkheid op zich nemen die hun rol als vertegenwoordiger beperkt.

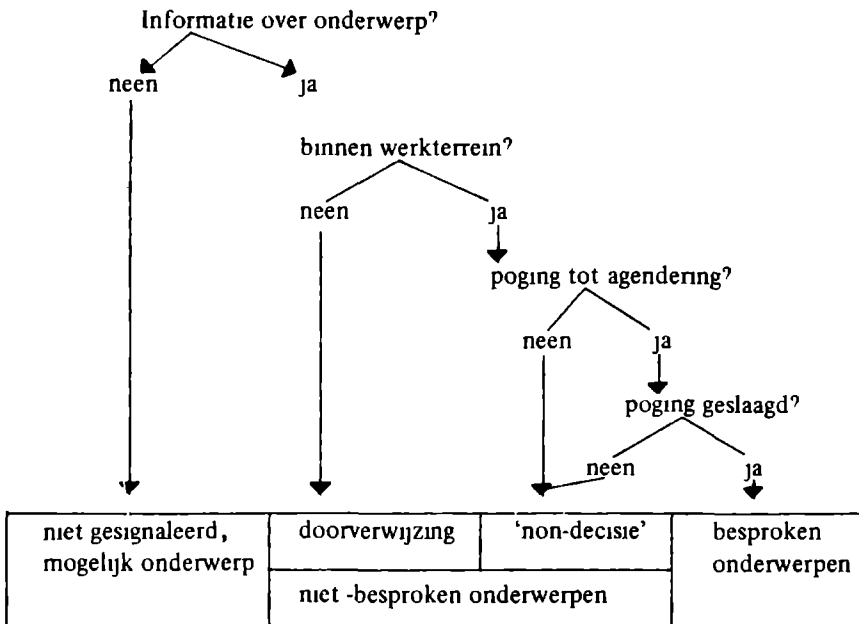
Een kanttekening is hier te maken over de betekenis van de omschrijving van het werkterrein van de OR door gekozen leden, voor/over deze omschrijving zou

blijken uit hun activiteiten inzake agendering (doorverwijzing, signaleren van onderwerpen die buiten bespreking blijven, afwijzen van vragen van de achterban) Longitudinaal onderzoek zou vereist zijn om vast te stellen in hoeverre in dit beeld van het werkkerrein van de OR gekozen leden zich aanpassen aan hetgeen voor hen realiseerbaar is gebleken. Denkbaar is immers, dat zij uit hun beeld omtrent het werkkerrein van de OR als vergadering die onderwerpen hebben verwijderd, waarvan zij eerder hebben ervaren dat bespreking daarvan geen resultaten oplevert Voorzover dit proces is opgetreden, is het werkkerrein van de OR volgens gekozen leden ook een neerslag van gegeven machtsverhoudingen en kan een proces dat zich als doorverwijzing door gekozen leden manifesteert, een indirecte vorm van 'non-decisie' zijn In dit licht is eveneens denkbaar dat gekozen leden omtrent bepaalde onderwerpen of plannen van de leiding geen informatie inwinnen omdat zij dit soort onderwerpen als ontoegankelijk voor medezeggenschap door middel van de OR hebben afgeschreven.

Schematisch is het proces van al dan niet agenderen als volgt weer te geven

Overzicht 2.3

PROCESSEN WAARDOOR ONDERWERPEN NIET WORDEN BESPROKEN



Dezelfde kwestie speelt ook in de relatie tussen gekozen leden en hun achterban. Naarmate gekozen leden een duidelijker geprofileerd beeld van het werkterrein van de OR hebben en zij hun achterban dit beeld ook hebben overgedragen door onderwerpen daarbuiten niet in behandeling te nemen, is de kans groter, dat de achterban zich alleen tot gekozen leden wendt met onderwerpen die binnen dit beeld passen. Anders gezegd: het feit dat gekozen leden niet worden gekonfronteerd met vragen van de achterban welke zij doorverwijzen of als onjuist afwijzen, kan een uiting zijn van een leerproces.

3.4.2 Wijze van bespreking

Vanuit medezeggenschap staat de vraag centraal in hoeverre tijdens bespreking van onderwerpen in de OR, gekozen leden hun onafhankelijk gevormde standpunten verwoorden en pogingen aanwenden om beslissingen van de ondernemingsleiding te beïnvloeden. Bij de uitwerking van deze vraag, die veelal geschiedt in termen van bespreking van een onderwerp door de OR-vergadering, dient het volgende te worden aangetekend. Hoewel de OR als vergadering zijn bevoegdheden uitoefent, doorloopt een onderwerp wellicht een proces waarin alternerend opeenvolgende OR-vergaderingen en activiteiten daar buiten om een rol kunnen spelen. Zo kunnen tijdens een vergadering gekozen leden informatie verkrijgen, waarvan zij daarbuiten – in onderling overleg en in overleg met anderen – gebruik maken voor een standpuntbepaling over door hen gewenste maatregelen en over de noodzaak van verdere bespreking. Bespreking kan in een aantal OR vergaderingen geschieden. Uit dit proces is eerder een aspect gelicht: het proces van agenderen. Hieronder wordt een ander aspect belicht: de wijze van bespreking.

De tweede kanttkening betreft het feit dat een OR een continue relatie vormt, waarin een reeks van onderwerpen aan de orde komt. Denkbaar is dat de wijze van bespreking van het ene onderwerp niet onafhankelijk is van de wijze van bespreking van een ander onderwerp. Bovendien vormt op zichzelf de continuïteit van de relatie tussen gekozen leden en voorzitter een faktor: de wijze van bespreking van een onderwerp kan worden beïnvloed door overwegingen van betrokkenen niet alleen over dat onderhavige onderwerp maar ook over mogelijke repercussies voor de relatie zelf⁶⁹).

Informatie als eerste fase in de bespreking

In de wijze van behandeling van het werkterrein vormt het vragen om en verschaffen van informatie over situatie, plannen en beslissingen, over de mogelijkheden tot wijziging daarvan, een wezenlijk onderdeel. OR-vergaderingen bieden aan gekozen leden de mogelijkheid informatie te verkrijgen over plannen en beslissingen van de leiding van de onderneming. Mede op grond daarvan kunnen

zij onderwerpen signaleren en zich bezinnen over eventuele verdere bespreking daarvan. Te verwachten is, dat een aantal in de OR-vergadering besproken onderwerpen op niet meer dan informatieve wijze aan de orde komt: als mededeling en als antwoord op een vraag. Medezeggenschap gaat, wat betreft de wijze van bespreking, evenwel verder: vindt ook een toetsing plaats van die informatie, dat wil zeggen formuleren gekozen leden problemen en standpunten, discussieert de OR daarover en bereikt men konklusies over te nemen beslissingen? Een en ander is voor te stellen als een aantal fasen dat een besproken onderwerp kan doorlopen; daarbij is de vraag te stellen welke fase een onderwerp wel bereikt en welke niet.

Standpunten en bespreking van de verhouding daartussen

Eerder is gesteld dat een probleemformulering een toetsing van een situatie aan een maatstaf omvat en een vermoeden dat maatregelen tot verbetering c.q. tot voorkomen van verslechtering te treffen zijn door de ander tot wie men zich wendt. Een standpunt van gekozen leden wordt hier begrepen als hun wens dat ten aanzien van een probleem maatregelen getroffen c.q. nagelaten worden door de leiding, of deze maatregelen nu zeer precies of zeer globaal zijn aangegeven. In een standpunt zijn niet alleen maatstaven verdiskonteerd maar ook visies op hetgeen realiseerbaar kan zijn door de leiding van de onderneming. De bespreking van een onderwerp in de OR kan op beide aspecten betrekking hebben: op hetgeen wenselijk is en op hetgeen mogelijk is⁷⁰).

Deze aspecten worden onderscheiden omdat daarmee enige verduidelijking mogelijk is van de aard van bespreking door de OR. Medezeggenschap van werknemers door middel van een OR veronderstelt dat gekozen leden namens werknemers standpunten innemen en dat deze ook als zodanig worden besproken met de ondernemingsleiding i.c. de voorzitter. Dit impliceert dat de verhouding tussen standpunten van respectievelijk gekozen leden en voorzitter wordt onderzocht op de mate waarin deze met elkaar strijdig, verzoenbaar, dan wel gelijk zijn. Medezeggenschap houdt in, dat standpunten daadwerkelijk worden geformuleerd, ook als men verwacht dat de gesprekspartner een tegenstrijdig standpunt inneemt. In de relatie tussen werknemers(-vertegenwoordigers) en de leiding van een onderneming is niet te verwachten, dat in alles belangen en standpunten identiek zijn. Indien in een OR nooit een tegenstrijdigheid tussen standpunten werd uitgesproken, zou waarschijnlijk van weinig medezeggenschap sprake zijn. De kans is groot, dat in een dergelijke OR gekozen leden zich niet wagen aan het volledig uitspreken van hun standpunten dan wel dat zij dit, uit de ervaring dat de leiding niet aan hun wensen tegemoet komt, nalaten als een waarschijnlijk weinig zinvol gebaar hunnerzijds. De kans is dan ook aanwezig, dat men 'gevaarlijke' onderwerpen, waarover men verschil van mening verwacht, vermijdt.

Het bovenstaande impliceert geen pleidooi voor conflicten. Bedoeld wordt, dat medezeggenschap tenminste inhoudt dat partijen zich uitspreken en dit ook bij (het groter of kleiner aantal) onderwerpen, waar standpunten niet bij voorbaat gelijkluidend zijn.

Tussen werknemers(-vertegenwoordigers) en leiding kan een discussie plaatsvinden over de standpunten zelf. Partijen kunnen trachten het standpunt van de ander te beïnvloeden, en langs die weg het verdere verloop van de discussie en van de uitkomsten daarvan. Waar het hier gaat om medezeggenschap door middel van de OR is dit van belang. Een van de kritische vragen aan medezeggenschap en de OR is gebaseerd op de kloof in inhoudelijke en vergadertechnische deskundigheid van respectievelijk voorzitter en gekozen leden. De directe konfrontatie tussen een directie – uitgerust met de informatie en deskundigheid van de onderneming – en werknemers-vertegenwoordigers, zou kunnen leiden tot een machtsvergroting van de directie. Denkbaar is, dat de voorzitter tegenover de gekozen leden als middel tot beïnvloeding van hun standpunt, argumenten hanteert omtrent de realiseerbaarheid van hun wensen en daaraan verbonden nadelige consequenties, welke argumenten wellicht niet controleerbaar zijn voor gekozen leden. Juist daaruit vloeit voort als criterium voor medezeggenschap, de vraag of over standpunten, inclusief de mate van realiseerbaarheid, een open overleg wordt gevoerd.

Pogingen tot beïnvloeding

In een OR, waar een reeks onderwerpen aan de orde komt waarvan bij een aantal een tegenstrijdigheid, bij andere een verzoenbaarheid of parallelliteit van standpunten wordt gekonstateerd, is een afwisseling denkbaar van 'overleg en onderhandelen' als strategieën waardoor gekozen leden in hun relatie met de voorzitter diens besluitvorming trachten te beïnvloeden. 'Overleg' wordt hier, waar het gaat om medezeggenschap begrepen als 'integrative bargaining'⁷¹), dat wil zeggen het zoeken naar een voor beide partijen optimale oplossing binnen het kader van een gekonstateerde verzoenbaarheid van belangen. Daarmee is bedoeld, dat partijen kunnen vaststellen dat beider standpunten tegelijkertijd gerealiseerd kunnen worden en dat zich niet de situatie voordoet dat winst voor de ene, verlies voor de andere partij betekent. Binnen deze situatie is volledige informatie-uitwisseling omtrent beider kosten en baten bij verschillende oplossingen de geëigende strategie, opdat een voor beiden tesamen meest bevredigende oplossing wordt gevonden. Waar wel een belangentegenstelling wordt vastgesteld, dat wil zeggen dat een oplossing die nog als minimum aanvaardbaar zou zijn voor de ene partij onaanvaardbaar is voor de andere partij, is onderhandelen in enge zin ('distributive bargaining') te verwachten⁷²). In een dergelijk onderhandelingsproces passen andere strategieën, o.a. voor de tegenpartij verborgen houden wat men mogelijk bereid is als minimum te aanvaarden en juist de indruk wekken dat hetgeen men

als initiële eis poneert ook het minimum is. Overeenstemming kan men bereiken middels compromissen, waarbij au fond het dreigen met machtsmiddelen een doorslaggevende rol speelt: het dreigen stappen te ondernemen c.q. na te laten waardoor zodanige extra-kosten voor de andere partij zouden ontstaan dat het voor deze minder onvoordelig zou zijn met een compromis in te stemmen. Enkele cruciale aspecten van dit onderhandelingsproces worden hier genoemd om te kunnen wijzen op de betekenis van het bovengenoemd overleg over standpunten en pogingen tot beïnvloeding daarvan. Waar b.v. de voorzitter tegenstrijdige belangen vermoedt is het voordelig informatie zo te verschaffen, dat bij de andere partij, i.c. de gekozen leden, de mening postvat dat hun vraag nauwelijks realiseerbaar is gezien de kosten die deze zou meebrengen voor de onderneming. Ook hierin komt de betekenis van de informatie door en deskundigheid van de leiding naar voren.

In het algemeen is de OR slecht geëquipeerd voor een dergelijke 'distributive bargaining'. In dit kader is ook de beklemtoning te zien van 'het belang van de onderneming als geheel' als norm voor de OR: daardoor wordt bij voorbaat de nadruk gelegd op 'integrative bargaining' en wordt zelfs de afweging van eigen belangen voor werknemers(-vertegenwoordigers) bemoeilijkt⁷³). Gekozen leden beschikken over minder mogelijkheden om zich door informatie een gunstige uitgangstelling voor onderhandelingen te verschaffen. Waar zij niet publiek verantwoording schuldig zijn aan hun achterban, behoeven en kunnen zij zichzelf niet vastleggen op een standpunt met als argument dreigende onrust onder de werknemers als reden waarom zij van dat standpunt niet kunnen afwijken. In het algemeen beschikken gekozen leden over weinig door henzelf beheerste en doseerbare machtsmiddelen, anders dan hun recht op informatie en advies om hun standpunt kracht bij te zetten. Op cruciale punten in hun werk, nl. informatie, zijn zij afhankelijk van de ondernemingsleiding. Hun invloed berust au fond op het belang dat de leiding van de onderneming hecht aan een goede verstandhouding met werknemers. Die inschatting kunnen gekozen leden nauwelijks hanteren als hun machtsmiddel: een middel als – dreigen met – het opschorten van het overleg en het publiek maken van een vertrouwenscrisis is te extreem voor geregeld gebruik⁷⁴).

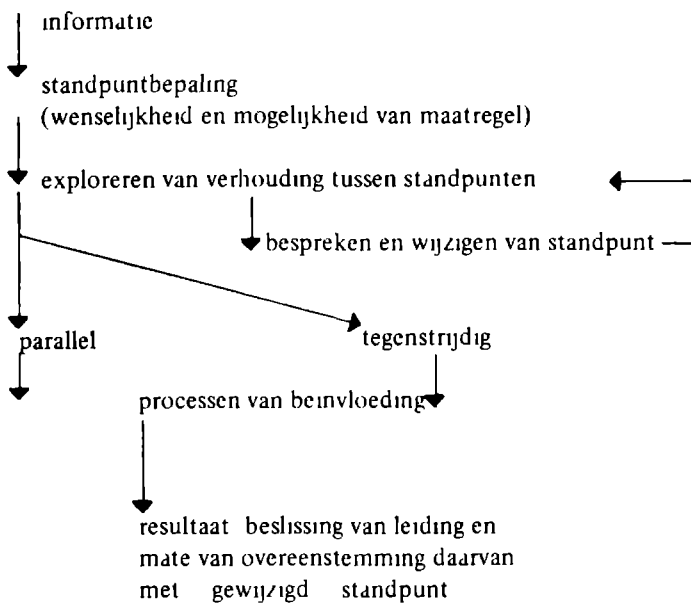
Resultaten van bespreking

Vanuit de vraag naar medezeggenschap in de werkwijze van een OR, is het resultaat van een OR-bespreking eng te omschrijven. Het resultaat kan zijn een konklusie van de OR-vergadering. In ruimer verband is evenwel de vraag: in hoeverre bereiken gekozen leden dat hun standpunten in beslissingen door de leiding worden gerealiseerd? Dit is te bezien als de mate waarin beslissingen van de leiding meer overeenstemmen met deze standpunten dankzij bespreking in de OR. Daarbij is niet alleen te letten op tijdens OR-vergaderingen geformuleerde

konklusies van de voorzitter maar ook op beslissingen door de leiding waarin deze rekening houdt met hetgeen gekozen leden als hun standpunt hebben geformuleerd. In een nog ruimer kader is daarbij eventueel te betrekken een mogelijk positieve anticipatie door de leiding de kans dat de leiding, zonder aktuele discussie in de OR af te wachten, in haar beslissingen rekening houdt met hetgeen zij verwacht als standpunt van werknemers(-vertegenwoordigers). Dit laatste is evenwel een grens-situatie medezeggenschap is hier begrepen als participatie door werknemers(-vertegenwoordigers) tenminste in het proces van definiëren van hun belangen en standpunten. Het feit dat de leiding tegemoet komt aan hetgeen zij definieert als standpunt van werknemers(-vertegenwoordigers) is daarom te betrekken bij de wijdere effecten van het bestaan en de werkwijze van een OR.

Overzicht 2.4

FASEN IN WIJZE VAN BESPREKING



Waar het hier gaat om beïnvloeding door gekozen leden van beslissingen van de leiding rijst de vraag hoe die invloed en die beslissingen zijn te meten. Beslissingen zijn te begrijpen als de beleidsvoornemens van de leiding, de vraag blijft ook daar in hoeverre de uitvoering daarvan vaak door anderen dan het bestuur van de onderneming in engere zin – overeenstemt met die beslissing en zeker in hoeverre uiteindelijk – alleen – die beoogde effecten worden bereikt. In eerste

aanleg is medezeggenschap omschreven in termen van beslissingen van de leiding, uiteindelijk zou evenwel vaststelling nodig zijn van de werkelijke effecten daarvan op de situatie en de positie van werknemers in de onderneming. Zo is ook de mate waarin beslissingen worden beïnvloed door gekozen leden, uiteindelijk te meten aan de hand van onderwerpen waarin het verschil bekend is tussen het besluit dat de leiding oorspronkelijk wilde nemen en het besluit dat uiteindelijk is genomen door toedoen van de activiteit van gekozen leden. Dit verschil is wellicht vast te stellen in enkele situaties, met name bij tegenstrijdigheid tussen standpunten. Waar dit niet mogelijk is, levert het oordeel van betrokkenen over de mate waarin men de gewenste resultaten heeft bereikt c.q. niet bereikt, enige informatie.

De mate waarin resultaten bij besproken onderwerpen in de OR overeenstemmen met standpunten zoals deze uiteindelijk zijn ingenomen door gekozen leden, zou nader te nuanceren zijn door weging van het relatief belang van die besproken onderwerpen en door ook in te kalkuleren welke onderwerpen niet zijn besproken.

3.5 Funkties van bestaan en werkwijze van een OR

In een breder kader is de vraag te stellen naar de gevolgen die de OR door zijn bestaan en werkwijze alles bijeen oproept, dat wil zeggen het geheel van afzonderlijke resultaten bijeennemend en inkalkulerend wat de OR niet door eigen activiteiten zelf rechtstreeks bereikt maar wat anderen doen of laten geleet op het bestaan van de OR. Het ligt voor de hand hierbij vooral aandacht te besteden aan gevolgen welke van betekenis kunnen zijn in het licht van eerder ontwikkelde maatstaven van medezeggenschap. Daarbij is bovendien het geheel van functies te bezien voor de verschillende eenheden in het netwerk waarin een OR functioneert: de onderneming en haar leiding, werknemers, de OR zelf, vakbonden, de samenleving.

Empirisch onderzoek naar functies van OR'en is amper verricht, hetgeen weinig verwondering wekt. In onderzoek dient immers het effect van een OR te worden geïdentificeerd door aan te tonen dat in een situatie bepaalde waarden wel of niet, meer dan wel minder, aanwezig zijn als gevolg van de OR. Dit terwijl OR'en werken in uiteenlopende situaties waarop ook andere eenheden invloed uitoefenen, en onderling verschillen naar diverse aspecten van hun bestaan, uitrusting en werkwijzen. Bovendien wordt de vraag naar 'de functie' van de OR vaak gesteld in termen die het netto-effect betreffen: dat wil zeggen de uiteindelijke verhouding van voor- en nadelen. Die balans is moeilijk op te stellen waar de verschillende positief en/of negatief gewaardeerde gevolgen niet onafhankelijk van elkaar zijn. In analyses ligt de nadruk dan ook vaak op 'intenties' in plaats van op

effecten en vindt expliciet of impliciet een keuze plaats voor één enkele maatstaf waaraan een OR wordt beoordeeld⁷⁵⁾

In het kader van deze probleemstelling is het overbodig om over mogelijke functies van OR'en uit te weiden. Dit onderzoek beperkt zich tot de OR als instituut en zijn werkwijze. In het voorafgaande zijn betrokken de analyses van – feitelijke of veronderstelde – functies voorzover deze licht werpen op maatstaven van medezeggenschap. Onderzoek naar – enkele, gespecificeerde – functies van OR'en is eerst mogelijk, zoals ook blijkt uit het hierboven gestelde, nadat o.a. relevante verschillen tussen OR'en en hun werkwijze zijn vastgesteld.

4 Kondities voor verschillen tussen OR'en wat betreft werkwijze en medezeggenschap

De vraag is, op grond van welke factoren OR'en in hun werkwijzen onderling verschillen wat betreft medezeggenschap. Voor OR'en geldt eenzelfde wettelijke regeling, OR'en werken binnen eenzelfde maatschappelijke kontekst. Een exploratie van redenen waarom OR'en onderlinge verschillen vertonen dient dan ook gericht te zijn op factoren die uiteenlopen en die direkt of indirekt op een of meer aspecten van de werkwijze van invloed kunnen zijn. Het gaat daarbij om kenmerken van OR'en en van ondernemingen, dat wil zeggen van factoren die zich op dit niveau als variabel voordoen. Daarmee wordt bedoeld dat het niet alleen gaat om factoren waaraan OR'en en/of ondernemingen zelf vorm geven, maar ook om factoren waarin andere, maatschappelijke eenheden zich manifesteren op (tussen ondernemingen) uiteenlopende wijzen.

In dit kader is te denken aan kenmerken van de OR zelf, zoals deze eerder zijn aangegeven: kenmerken van de samenstelling en uitrusting van de OR welke medezeggenschap in de werkwijze van een OR kunnen bevorderen. In dit verband is ook van belang welke andere kanalen op ondernemingsniveau het werkterrein van en/of de wijze van behandeling daarvan door een OR kunnen beïnvloeden. Te bezien is ook in hoeverre tussen ondernemingen verschillen bestaan in de situatie van werknemers en hun participatie, dat wil zeggen in dit verband het proces van kollektieve definiering en behartiging van hun belangen in de onderneming. Als vertegenwoordigend orgaan weerspiegelt de OR waarschijnlijk de mate waarin werknemers in de onderneming invloed willen uitoefenen op hun situatie in de onderneming. Tenslotte is te denken aan kenmerken van de onderneming en/of van de leiding: de positie van de leiding ten opzichte van werknemers en haar bereidheid om aan werknemers(-vertegenwoordigers) invloed toe te kennen c.q. om die relatie in onderling overleg te reguleren.

Voor al deze laatste soort factoren is van betekenis. De OR is in zijn bestaan, uitrusting en werkwijze afhankelijk van de leiding. Deze heeft een beslissende

stem over reglement en faciliteiten van de OR; zij beheerst, meer dan gekozen leden, de situatie waarin de OR werkt door haar informatie, invloed op werknemers en hun onderlinge relaties. De leiding van de onderneming wordt gekonfronteerd met meningen en adviezen van de OR, waaraan zij naar haar inschatting van verhoudingen meer of minder gevolg kan geven.

4.1 Kondities op het niveau van de OR zelf

Uitrusting van de OR

De gewoontes die een OR in de loop van de tijd heeft ontwikkeld, zijn op een bepaald moment te beschouwen als faciliteiten of verworven rechten, die de werkwijze op dat moment beïnvloeden. Juist hierin kan de OR zich minder afhankelijk maken van toevallige omstandigheden als basis voor zijn invloed. Deze kenmerken van de OR worden hier gezien als variabelen die de werkwijze kunnen verklaren; op andere plaatsen is aangegeven dat deze kenmerken ook als 'afhankelijke' – te verklaren – variabelen zijn te bezien. Hierbij is te denken aan gewoontes die het niveau van werken van de OR als orgaan aangeven (hogere frekwentie en regelmaat van vergaderingen; uitgekristalliseerde en ook door gekozen leden beheerste procedures voor agendavaststelling en notulering e.d.). In dit kader is ook van belang de mate waarin gekozen leden hun positie als lid van de OR hebben uitgebouwd (vooroverleg, kanalen naar bronnen van informatie e.d.). Daarbij is ook te denken aan de deskundigheid van OR-leden, voorzover deze mede door henzelf wordt bepaald: in scholing en vorming en in de samenstelling van de groep gekozen leden – naar opleiding, naar duur en continuïteit van lidmaatschap van de OR –. De uitbouw van de relatie van gekozen leden met de achterban is eveneens te zien als een faciliteit waardoor gekozen leden meer als vertegenwoordigers kunnen optreden.

Leeftijd van de OR

Het jaar waarin een OR is opgericht zou om verschillende redenen van invloed kunnen zijn. Sommige auteurs wijzen op de mogelijkheid dat OR'en eenzelfde ontwikkelingsproces doormaken van initiële pogingen tot belangenbehartiging via een fase van inactiviteit op grond van teleurstelling, naar een meer genuanceerde benadering van met name het sociale beleid⁷⁶). In die zin zouden OR'en variëren, afhankelijk van het aantal jaren van hun bestaan. In ieder geval is plausibel, dat een al langer bestaande OR een meer geprofileerde vorm vertoont dan een OR die nog in een startfase verkeert. Daarnaast staat evenwel de vraag, in hoeverre het moment van en de situatie bij oprichting een aparte betekenis heeft. In ondernemingen waar een OR is opgericht vrij snel na in werking treden van de Wet op de Ondernemingsraden van 1950, is de OR vaak gaan functio-

neren als voortzetting van een 'kern' Die traditie, gevoegd bij de sfeer van de Wet uit 1950, kan nu nog tot uiting komen in de werkwijze van deze OR'en, terwijl OR'en die zijn opgericht na 1971, onder vigeur van de nieuwe wet, een andere start hebben gemaakt die wellicht nu nog hun koers bepaalt

Bovendien stelt zich de vraag waarom in de ene onderneming relatief vroeg en in de andere relatief laat een OR is ingesteld Het tijdstip van de instelling van de OR als overlegorgaan kan, evenals zijn huidige werkwijze, onder invloed staan van factoren in de onderneming die nog steeds bepalen in welke mate en op welke wijze de leiding en/of werknemers overleg willen voeren

4.2 Kanalen naast de OR

Waar andere kanalen dan de OR open staan voor werknemers voor enigerlei vorm van communicatie of overleg met de leiding, kunnen deze een deel van het werkterrein van de OR overnemen

Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat de relatie tussen OR en andere kanalen betekenis heeft voor de wijze van behandelen van onderwerpen door de OR door informatie-uitwisseling en overleg over standpunten en tactiek, door concurrentie

Centrale en lokale OR

Eerder is erop gewezen dat een centrale OR (COR) als werkterrein heeft gemeenschappelijke aangelegenheden van de betrokken ondernemingen (deel uitmakend van dezelfde moederorganisatie in Nederland en met een directe of indirecte vertegenwoordiging in de COR)

Deze taakverdeling maakt waarschijnlijk, dat een COR zijn werkterrein vooral op de beleidscentrale onderwerpen van het concern vindt beslissingen over opbouw in en taakverdeling tussen divisies dochtermaatschappijen e.d. De kans bestaat, dat een lokale OR, binnen het kader van het beleid van het hoofdkantoor, zich beperkt tot de wijze van uitvoering daarvan binnen de lokatie Overleg tussen COR en lokale OR'en (ook in de vorm van overleg binnen een lokale OR waaraan degenen die tevens lid zijn van de COR deelnemen zal evenwel voor de hand liggen, waarbij informatie en tactiek, maar ook de taakverdeling aan de orde kan komen Voor een COR betekent deze opbouw, dat de leden ervan waarschijnlijk een ruime ervaring hebben met overlegsituaties Hun achterban is duidelijk geprofileerd de leden van de respectievelijke lokale OR'en Daartegenover staat de kans, dat tussen lokaties belangentegenstellingen aanwijsbaar zijn, waar b.v. sluiting of inkrimping van een bedrijfsonderdeel wordt overwogen en andere lokaties daarvan mogelijk voordelen genieten in de vorm van een breder scala van activiteiten en arbeidsplaatsen⁷⁷⁾

Voor COR-leden kan zich zo de vraag naar de afweging van belangen van categorieën werknemers op een indringende wijze stellen

Over de betekenis van overleg tussen opeenvolgende hiërarchische niveaus binnen een organisatie en met name tussen uitvoerende werknemers en hun chefs, wordt uiteenlopend geoordeeld. Sommigen bevelen dit werkoverleg aan als bevorderend voor de democratisering binnen de organisatie en als mogelijkheid voor werknemers om ervaring op te doen met participatie in beslissingsprocessen⁷⁸). Anderen noemen dergelijk overleg, geïnitieerd door de leiding om haar beleidsproblemen op te lossen en niet uitgerust met dwingende bevoegdheden, 'bedrijfsdemokratisering zonder arbeiders'⁷⁹).

In het kader van onderzoek naar de OR stelt zich de vraag welke betekenis werkoverleg heeft voor de OR. Het werkterrein van de OR kan worden uitgezuiverd tot onderwerpen op het niveau van de onderneming, indien voor problemen op het niveau van afdelingen apart overleg bestaat. Het afdelingsoverleg kan, als uiting van een democratiserend bestuur door de leiding en als kader waarin gekozen leden in relatie kunnen treden met een gestructureerde achterban, voor de wijze van behandeling van onderwerpen door de OR gunstig zijn. Niet uitgesloten is evenwel, dat afdelingsoverleg fungeert in een situatie die het functioneren van de OR als vertegenwoordigend overleg op ondernemingsniveau bemoeilijkt⁸⁰). Dit zou het geval kunnen zijn waar de leiding overleg op lager niveau stimuleert en daardoor bij werknemers de indruk wekt dat een OR overbodig zou zijn. Het afdelingsoverleg in zijn oriëntatie op het oplossen van bedrijfsproblemen beïnvloedt wellicht ook de OR in die richting zodat de OR een overlegorgaan tussen bedrijfsafdelingen vormt.

Klachtenprocedure

Het bestaan van een procedure waarlangs werknemers hun klachten – over individuele situaties en/of de wijze van toepassing van regelingen – binnen de bestaande organisatie kunnen uiten en waarlangs daarover beslissingen worden genomen, kan een ontlasting betekenen voor de OR. Juist met dergelijke klachten zou de achterban zich waarschijnlijk wenden tot gekozen leden, met het risico dat de OR zich minder kan oriënteren op algemener gestelde problemen⁸¹).

Relatie vakbond – onderneming

Eerder is gesignaleerd, dat de terrein-afbakening tussen OR en vakbonden evenals de onderlinge afstemming tussen beide niet steeds duidelijk zijn. Waar het gaat om de relatie tussen gekozen leden en vakbond is deze van beide zijden te bezien. Daarin speelt ook de vraag naar de mogelijkheden tot contacten: ten aanzien van grotere ondernemingen zijn vakbonden waarschijnlijk eerder geneigd en in staat contacten ook met gekozen leden van een OR als zodanig te onder-

houden dan ten aanzien van de vele kleinere ondernemingen. Dergelijke contacten zijn waarschijnlijk onontbeerlijk waar de taakafbakening in het geding is; voor de wijze van behandeling van onderwerpen door een OR kan informatie van en ondersteuning door vakbonden van belang zijn. Dergelijke contacten zijn met name daarom van belang, omdat de leiding van de onderneming vanuit haar positie met beide in relatie kan treden. Voor een OR is het nodig om te weten of bepaalde kwesties niet met de OR maar dan toch wel met vakbonden worden besproken. Overigens is hier een zekere concurrentie niet uitgesloten. Denkbaar is dat de leiding van de onderneming er de voorkeur aan geeft kwesties met de OR en niet met vakbonden te bespreken. In een dergelijke situatie kan een OR worden gekonfronteerd met onderwerpen – inzake arbeidsvoorwaarden b.v. – waar elders vakbonden deze voor hun rekening nemen. Zeker daarin wordt de vraag aktueel, in hoeverre een OR – i.c. gekozen leden – wel uitgerust is om als onderhandelingspartner te fungeren zoals vakbonden dat zijn.

Bedrijfsafdeling van vakbonden

In dit kader is het niet nodig de introductie en uitbouw van het ‘bedrijvenwerk’ door vakbonden en de ontwikkeling in beweegredenen en toegedachte functies te analyseren⁸²). Een bedrijfsafdeling kan, als schakel in de vakbondsorganisatie en als organisatie van die werknemers in de onderneming die in hun lidmaatschap van een vakbond uiting geven aan hun oriëntatie op werknemersbelangen, van betekenis zijn voor de OR. In het kader van het bovenstaande is hierin wellicht een duidelijke relatie tussen gekozen leden en hun vakbond – ook in de vorm van de distriktbestuurders – te leggen. Een bedrijfsafdeling kan fungeren als georganiseerde achterban van de betrokken gekozen leden door kandidaatstelling en vooral door een discussie over standpunten ten aanzien van onderwerpen aangesneden door de betrokken werknemers of ingebracht via de OR. Hierin kan een duidelijker relatie tussen vertegenwoordigers en achterban gestalte krijgen, juist omdat die achterban zelf en per onderwerp actief participeert in de discussie, een standpunt inneemt en daarop ook zijn vertegenwoordiger(s) controleert. Een zo gestructureerde achterban, dat wil zeggen naar een globale visie op werknemersbelangen en niet primair naar bedrijfsorganisatorische criteria, zou juist de onafhankelijke probleemformulering namens werknemers kunnen bevorderen.

Anderzijds kan een bedrijfsafdeling spanningen oproepen. Bij een nauwe relatie met deze achterban heeft een gekozen lid minder ruimte in zijn rol als vertegenwoordiger. Waar niet alle gekozen leden eenzelfde achterban hebben, is de kans op meningsverschillen tussen gekozen leden onderling groot. Bovendien kan zich een concurrentie tussen OR en vakbondsafdeling voordoen, wanneer de laatste zelf als partij optreedt naar de bedrijfsleiding c.q. via de relatie met de distriktbestuurders over onderwerpen overleg entameert.

4.3 Kondities op het niveau van de werknemers in de onderneming

In de aard en samenstelling van het personeelsbestand zijn verschillen tussen ondernemingen waarschijnlijk, verschillen die o a betrekking hebben op de belangenpositie en op de mate waarin werknemers deze als kollektieve problemen ten aanzien van de onderneming definiëren en willen behartigen. Enkele van dergelijke verschillen zijn te veronderstellen als relevant in het kader van dit vergelijkend onderzoek naar OR'en.

De belangenpositie van werknemers kan als zodanig variëren en een basis vormen voor verschillen in werkwijze van OR'en. In ondernemingen met een relatief laag niveau van voorzieningen ten behoeve van werknemers, een relatief lage honorering, relatief slechte werkomstandigheden, in ondernemingen waar het aantal arbeidsplaatsen wordt verminderd, bestaan objectief gesproken meer problemen waarover een OR zich zou moeten buigen, dan in kontrasterende ondernemingen.

Een vraag is evenwel of dergelijke belangen ook worden gedefinieerd door werknemers of door een voldoende aantal van hen⁸³⁾ – als problemen waarvoor maatregelen dienen te worden getroffen door de leiding van de onderneming. Denkbaar is, dat onder werknemers een individuele oriëntatie overheeft wanneer men eigen positieverbetering nastreeft door gedrag in de vorm van individuele mobiliteit op de arbeidsmarkt en/of binnen de onderneming of wanneer men een aanpassing op individueel niveau realiseert b v door verhoogd verzuim. Een zodanige individuele definiering van de situatie vormt geen basis voor medezeggenschap. In dat licht is te verwachten dat in ondernemingen met veel werknemers die op de arbeidsmarkt zijn georiënteerd (vrouwen, gastarbeiders, jeugdigen) en/of op individuele carrière (beambten), ook de OR minder wordt gedragen door werknemers als orgaan voor medezeggenschap. Dit laatste is wel eerder te verwachten in ondernemingen met werknemers die overwegend gebonden zijn aan deze onderneming, zeker indien zij ook anderszins blijk geven van 'politieke participatie'. Bij dit laatste is te denken aan directe uitingen van een kollektieve belangendefiniering (hogere organisatiegraad), maar ook aan die kenmerken die 'the sense of political efficacy' bevorderen in de zin van houdingen en gedrag waarin men de eigen situatie als veranderbaar stelt⁸⁴⁾. Bij dit laatste is te denken aan kenmerken die in onderzoek naar politieke participatie naar voren komen: mannen, met een hoger opleidingsniveau, tussen 30 en 50 jaar, zijn relatief meer politiek actief. In dit kader past ook, dat bij een grotere homogeniteit van werknemers de kans op kollektieve definiering van gelijke belangen groter is⁸⁵⁾.

4.4 Kondities op het niveau van de leiding van de onderneming en haar relatie tot werknemers

De leiding van de onderneming is van doorslaggevende betekenis voor de mate waarin gekozen leden zich een onafhankelijk oordeel kunnen vormen (ook over beleidscentrale onderwerpen) en voor de mate waarin hun uitspraken in beslissingen worden verdiskonteerd. De vraag is dan ook, of factoren aanwijsbaar zijn waardoor de leiding van de onderneming meer of minder medezeggenschap toestaat aan de OR. Voor OR'en en voor dit onderzoek gaat het daarbij om factoren in de positie van de leiding van de onderneming als zodanig. Daarin ligt wel opgesloten de vraag in hoeverre de voorzitter optreedt als representant van de leiding. Als algemene veronderstelling is te introduceren, dat de leiding van een onderneming eerder medezeggenschap toestaat naarmate werknemers in hun positie in de onderneming over meer invloed beschikken op de resultaten van de onderneming en wanneer de leiding over ruimere mogelijkheden beschikt om aan verlangens van werknemers tegemoet te komen. Het gaat hier om een vergelijking tussen ondernemingen, niet om een absolute uitspraak over de verhouding tussen 'arbeid' en 'onderneming'. In het volgende wordt bovendien vooral gedacht aan ondernemingen in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden, dat wil zeggen enkelvoudige arbeidsorganisaties. Voor gelede ondernemingen, dat wil zeggen ondernemingen op het niveau waarvan centrale OR'en bestaan, gelden waarschijnlijk andere factoren: het bestuursbeleid heeft daar betrekking op strategische beslissingen over de samenstelling en omvang van divisies en werkmaatschappijen.

Bases voor invloed van werknemers op resultaten van de onderneming zijn met name te zoeken in die situatie waar hun gedrag niet is te beheersen door directe maatregelen. Bij een krappe arbeidsmarkt kan een grote vraag naar arbeidskrachten de onderhandelingspositie van werknemers versterken -- althans op korte termijn --. Ook binnen de produktie-organisatie zelf zijn dergelijke machtsbases te vinden, zoals werkzaamheden waarin werknemers een eigen beslissingsruimte hebben⁸⁶). Het belang van (voor de onderneming goede) arbeidsmotivatie en een optimale benutting van die beslissingsruimte kan langs verschillende lijnen variëren. Bij een hoge mate van technologische en organisatorische integratie van het produktieproces, kan een storing op één plaats bredere implicaties hebben. Met name in kapitaalintensieve ondernemingen is dit van belang⁸⁷). Aan de andere kant kan juist bij een minder ver uitgewerkte en vastgelegde werkorganisatie het belang van de wijze van werken van en koördinatie door werknemers van invloed zijn op kwaliteit en kwantiteit c.q. produktietijd⁸⁸). Een dergelijke situatie is te vinden in produktiebedrijven met enkel-stuksfabrikage en in dienstverlenende bedrijven, waar vele werknemers in direkt contact met afnemers staan.

De mogelijkheden voor de leiding om tegemoet te komen aan verlangens van

werknemers variëren met de autonomie van de leiding of van de onderneming. Hierbij is te denken aan de autonomie van een lokale directie ten opzichte van het hoofdkantoor en aan de afstand tussen 'management' en eigenaren⁸⁹⁾. Daarnaast is de economische positie te betrekken. Expanderende, winstgevendende bedrijven en ondernemingen waar de loonkosten een relatief laag aandeel van de totale kosten vormen, zijn eerder in staat voorzieningen te treffen.

5 Schematisch overzicht van de probleemstelling

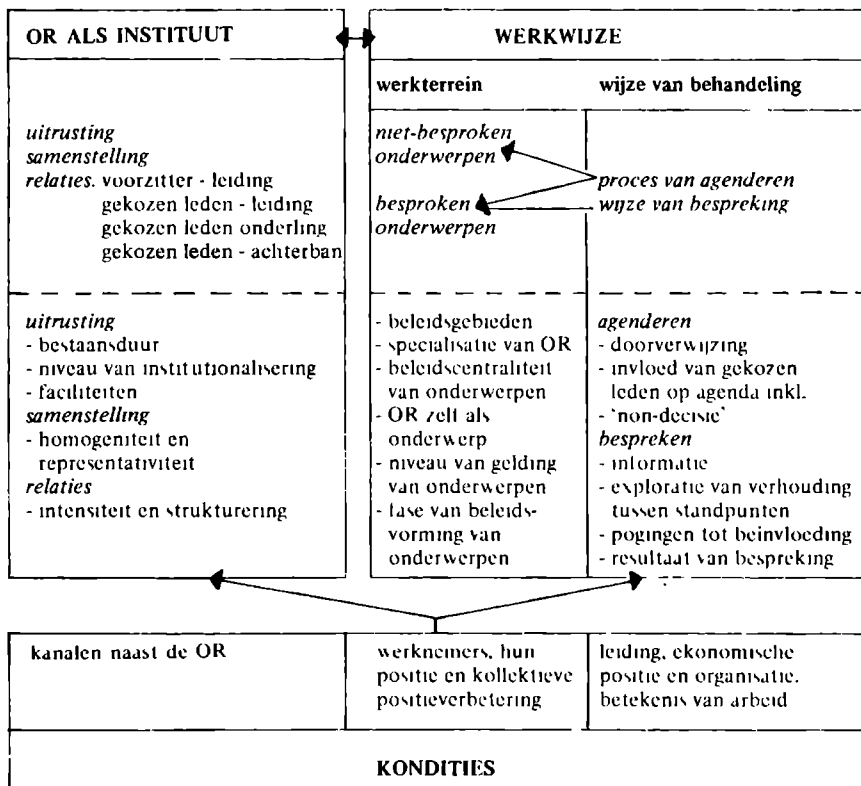
Medezeggenschap van werknemers in de onderneming door middel van een OR wordt in dit onderzoek als volgt begrepen: het onafhankelijk, op basis van werknemersposities in de onderneming formuleren van problemen door gekozen leden namens werknemers, ten aanzien van het gehele ondernemingsbeleid, het bespreken daarvan met de leiding van de onderneming en het beïnvloeden van het beleid van de leiding.

Dit onderzoek is gericht op de beschrijving van verschillen tussen OR'en wat betreft de medezeggenschap in hun werkwijze en op de exploratie van de betekenis daarvoor van een aantal factoren op het niveau van de OR en van de onderneming. Functies van OR'en, in de zin van effecten van hun bestaan en werkwijze, voor werknemers en de onderneming blijven in dit onderzoek buiten beschouwing. Vervolgonderzoek is nodig om dit aspect van het functioneren te analyseren. Om functies te onderzoeken is gebruik te maken van resultaten van het onderhavige onderzoek. Voor een antwoord op de vraag of en zo ja in welke mate OR'en bepaalde effecten oproepen, is het nodig relevante verschillen in de werkwijze van OR'en te kennen evenals aspecten van de ondernemingssituatie waarin OR'en werken en ten aanzien waarvan zij in hun werkwijzen medezeggenschap uitoefenen.

In het onderhavige onderzoek is in twee opzichten enige aandacht te schenken aan functies. Het oordeel van gekozen leden en voorzitter van een OR over het nut van de betrokken OR voor werknemers en leiding, kan enige informatie bieden over de mate waarin betrokkenen functies toekennen aan hun OR. Daarnaast is te bezien in hoeverre OR'en deels door hun tot nu toe gevolgde werkwijze hun eigen uitrusting hebben verbeterd.

In overzicht 2.5 zijn de te onderzoeken elementen aangegeven.

Centraal staat de werkwijze van OR'en. Verschillen in het scala van besproken onderwerpen, materieel te situeren op verschillende beleidsgebieden en nader te typeren naar de relatieve belangrijkheid van onderwerpen, geven aan ten aanzien waarvan OR'en medezeggenschap uitoefenen. Dit scala van in OR vergaderingen besproken onderwerpen is te verduidelijken door vergelijking met niet-bespro-



ken, maar wel gesignaleerde, onderwerpen. Kondities zijn hierbij te betrekken voorzover deze verschillen in de aktualiteit van bepaalde beleidsgebieden indiceren.

Het proces van agenderen is te onderzoeken op de mate waarin gekozen leden invloed uitoefenen op het scala van besproken onderwerpen. In dit proces is ook de verdeling tussen respectievelijk wel- en niet-besproken onderwerpen te bezien, evenals de inschakeling van andere kanalen voor de laatstgenoemde.

In de wijze van bespreking van besproken – onderwerpen kan een ander moment van invloed van gekozen leden duidelijk worden; daarbij is de aard van besproken onderwerpen te betrekken omdat deze uiteenlopen naar belangrijkheid en waarschijnlijk ook naar mogelijkheden tot beïnvloeding door gekozen leden.

Verschillen in werkterrein en in de beide aspecten van behandeling zijn te verklaren enerzijds vanuit de OR zelf en zijn uitrusting, samenstelling en relatiepatroon, anderzijds vanuit kondities op het niveau van de onderneming.

Daarbij is overigens na te gaan hoe de huidige verschijningsvorm van een OR te begrijpen is met diezelfde kondities en uit de eerdere werkwijze van de OR. In dit kader verdient bijzondere aandacht, de mate waarin gekozen leden optreden als groep en namens werknemers, evenals de mate waarin de voorzitter namens de leiding van de onderneming optreedt.

/ Inleiding

Zoals in hoofdstuk 1 is uiteengezet, wordt in dit onderzoek de werkwijze van een aantal OR'en bestudeerd en wel vanuit het centrale perspectief van medezeggenschap¹⁾. Dit begrip medezeggenschap is, vanwege de grote betekenis ervan voor het onderzoek, in hoofdstuk 2 uitgebreid omschreven.

In hoofdstuk 1 is eveneens vermeld dat het onderzoek erop gericht is een beschrijving te geven van variaties in de werkwijze van OR'en. Tevens heeft het onderzoek een exploratie op het oog van factoren in de onderneming die daarop van invloed zijn.

Gegeven de eerste twee hoofdstukken kan het onderhavige hoofdstuk beschouwd worden als de afronding van het eerste deel van deze studie. Ingegaan wordt op de onderzoeksopzet die is gekozen om de centrale vragen uit de probleemstelling te kunnen beantwoorden, alsmede op de uitvoering van het onderzoek.

Eerst komt het onderzoeksinstrument aan de orde dat is gehanteerd om over onderscheiden aspecten van de probleemstelling de gewenste informatie te verzamelen (paragraaf 2).

Daarna wordt aandacht besteed aan het trekken van een steekproef uit de OR'en in Nederland en aan het verloop van het zogenaamde veldwerk, dat wil zeggen het benaderen van de in de steekproef opgenomen OR'en teneinde medewerking aan het onderzoek te verkrijgen. De groep OR'en die daadwerkelijke en volledige medewerking aan het onderzoek heeft verleend zal vervolgens nader worden beschouwd (paragraaf 3). Tenslotte wordt ingegaan op de werkwijze die gevolgd is bij het analyseren van de onderzoeksgegevens (paragraaf 4).

2 Het onderzoeksinstrument

In het onderzoek zijn in totaal 114 OR'en en Centrale OR'en betrokken²). De aspecten die in het kader van onze probleemstelling relevant zijn en waarover dientengevolge bij deze onderzoekseenheden informatie is verzameld, zijn in het voorafgaande hoofdstuk genoemd.

Gezien o.a. de complexiteit van het onderzoeksobject en de wenselijkheid om de te kiezen waarnemingsmethoden zoveel mogelijk af te stemmen op de eisen die de verschillende aspecten van het onderzoeksobject stellen, zijn ten behoeve van de informatieverzameling drie soorten waarnemingsmethoden gehanteerd, te weten:

- inhoudsanalyse (van notulen van OR-vergaderingen)
- mondelinge vraaggelassen (met meerdere soorten informanten per OR)
- schriftelijke enquêtes (onder meerdere soorten informanten per OR).

De betreffende waarnemingsmethoden zijn gespreid over een tweetal fasen in het onderzoek. Zoals verderop zal blijken was de fasering in het onderzoek noodzakelijk vanwege de onderlinge afhankelijkheid van o.a. de inhoudsanalyse van notulen van de OR en de mondelinge vraaggelassen met gekozen leden en voorzitter van deze OR: het beschikken over informatie verkregen door middel van de notulenanalyse was deels een voorwaarde om de mondelinge vraaggelassen adequaat te kunnen voeren.

In de eerste fase van het onderzoek zijn voor elke OR uit het onderzoek de notulen van OR-vergaderingen over de periode van een jaar geanalyseerd. Daarbij is gebruik gemaakt van jaarverslagen van de onderneming, jaarverslagen van de OR en het OR-reglement. In deze fase van het onderzoek zijn bovendien enige gegevens verzameld door middel van korte schriftelijke vragenschema's.

De tweede fase van het onderzoek bestond voornamelijk uit het voeren van mondelinge vraaggelassen met enkele direkt bij het OR-gebeuren betrokkenen. Daarin is onder meer informatie verzameld over de wijze waarop onderwerpen die – blijkens de notulen – konkreet in de betreffende OR aan de orde zijn geweest, in de OR-vergadering zijn besproken. Per OR zijn vraaggelassen gevoerd met de volgende informanten:

- vier gekozen OR-leden
- de voorzitter van de OR
- de sekretaris van de OR
- een personeelsfunktionaris (bij voorkeur het hoofd van de afdeling personeelszaken)
- een vertegenwoordiger van een vakbondsafdeling binnen de onderneming (alleen indien er sprake was van vakbondswerk in de onderneming, het zogenaamde bedrijvenwerk³)).

Daarnaast zijn in deze tweede fase van het onderzoek per OR schriftelijke vragenschema's ingevuld door de voorzitter van de OR en de betreffende personeelsfunktionaris danwel door andere funktionarissen, die door hen zijn aangewezen.

Onderstaand overzicht geeft de belangrijkste blokken van variabelen weer die in het onderzoek zijn betrokken en daaraan gerelateerd de bronnen waaraan de informatie over de betreffende variabelen is ontleend⁴⁾ Daarna wordt verder ingegaan op respectievelijk de inhoudsanalyse van notulen en de mondelinge vraaggesprekken. In de betreffende subparagrafen wordt ook aangegeven op welke plaatsen in het onderzoek gebruik is gemaakt van de schriftelijke enquête als waarnemingsmethode.

OVERZICHT VAN BLOKKEN VARIABLEN EN INFORMATIEBRONNEN

	de OR als instituut						werkterrein	wijze van behandel- ing van onderwerpen	kondities op het niveau van de onderneming	evaluatie functieneren	
BLOKKEN VAN VARIABLEN →	samenstelling en uitrusting	relatie voorzitter (reel van) ondernemingsleiding	relatie gekozen leden achterban	relatie gekozen leden onderling	relatie gekozen leden ondernemingsleiding	niet besproken onderwerpen	wel besproken onderwerpen	processen van agendering	wijze van bespreking	kanalen naast de OR	kennmerken van de onderneming en het personeelsbestand
INFORMATIEBRONNEN ↓											
eerste fase van het onderzoek											
notulen van OR vergaderingen							x		x		
jaarverslagen reglementen e.d.											
schriftelijke vragenschema's	x										x
tweede fase van het onderzoek											
gekozen OR leden			x	x	x	x		x	x		x
voorzitter van de OR		x				x		x	x		x
sekretaris van de OR	x				x	x		x			x
personeelsfunctionaris					x					x	x
vakbondsfunctionaris			x							x	
schriftelijke vragenschema's											x

2.1 Inhoudsanalyse van notulen

De plaats van de notulenanalyse in het onderzoek

Zoals gezegd zijn in de eerste fase van het onderzoek notulen (en agenda's) van OR-vergaderingen van de OR'en uit verzameld en geanalyseerd. Deze notulen hadden betrekking op OR-vergaderingen over de periode van één jaar. Teneinde een zinvolle analyse van notulen mogelijk te maken, is in deze eerste fase van het onderzoek bovendien informatie verzameld over de aard van de betreffende ondernemingen en OR'en alsmede over kenmerken van de leden van de betreffende OR'en (door middel van ander dokumentatiemateriaal zoals bv jaarverslagen en door middel van schriftelijke vragenschema's).

De doelstelling van de inhoudsanalyse van notulen van OR-vergaderingen was tweeledig

Allereerst leverde de inhoudsanalyse van notulen informatie op over het scala van onderwerpen dat in OR-vergaderingen aan de orde komt, alsmede over enkele aspecten van de manier waarop de betreffende onderwerpen in OR-vergaderingen worden besproken. De informatie over het scala van onderwerpen stond in deze fase echter het meest centraal, gezien een aantal beperkingen die aan een inhoudsanalyse van notulen kleven (zie verderop), kon over de besprekingswijze van onderwerpen door middel van de notulenanalyse slechts in beperkte mate informatie worden verzameld.

Daarnaast diende de inhoudsanalyse van notulen ten behoeve van de in de tweede fase van het onderzoek te voeren vraaggesprekken. Op grond namelijk van de informatie die verkregen is uit de notulen, kon per OR een selectie gemaakt worden van een viertal onderwerpen, die blijkens de notulen feitelijk aan de orde zijn geweest in de OR. Door middel van mondelinge vraaggesprekken met participanten aan het besluitvormingsproces in de OR zijn verdere gegevens verzameld over de wijze waarop deze onderwerpen in concreto door de OR zijn behandeld.

Inhoudsanalyse van notulen als methode van dataverzameling

Door Berelson wordt inhoudsanalyse gedefinieerd als een onderzoekstechniek voor de objectieve, systematische en kwantitatieve beschrijving van de manifeste inhoud van communicatie⁵⁾. Ondanks theoretische discussies die met name betrekking hebben op de dimensie 'kwantitatief kwalitatief' en de dimensie 'manifest-latent', kunnen we vaststellen dat de meeste auteurs terzake bovengenoemde definitie in hoofdlijnen onderschrijven⁶⁾.

Hoewel inhoudsanalyse tot nog toe bijna alleen gebruikt is door beoefenaren van de wetenschappen die zich met de analyse van massa-media bezighouden, is deze techniek ook bruikbaar ten behoeve van de analyse van andere 'dokumenten', in casu notulen van OR-vergaderingen.

In principe is inhoudsanalyse als methode bruikbaar voor de analyse van alle inhouden die een neerslag vormen van de informatie-uitwisseling c.q. -verstrekking door interacterende componenten van een bepaald systeem. Dit kunnen internationale systemen, politieke organisaties zijn maar ook kleine groepen, zoals b.v. een OR. Het betreffende systeem wordt wel eens 'de bron' genoemd. Bij het analyseren van de inhoud van 'dokumenten' dient voortdurend rekening gehouden te worden met de situatie die object van analyse is. Knippendorf b.v. onderkent aan deze analyse-situatie een aantal dimensies, waarvan het bestaan en de aard van 'de bron' de belangrijkste is⁷⁾.

Hij wijst erop dat 'de bron' zelf met behulp van inhoudsanalyse slechts gedeeltelijk observeerbaar is: slechts een klein aspect van de gedragingen van de interacterende componenten kan uit documenten worden achterhaald. Bovendien

wijst hij op het feit dat er bij de overdracht van gegevens van de bron naar de onderzoeker sprake is van éénrichtingsverkeer: de onderzoeker kan de bron niet richten en is daardoor beperkt in zijn mogelijkheden.

Wersig signaleert soortgelijke problemen⁸). Hij stelt dat het resultaat van de inhoudsanalyse nooit meer is dan een model dat het origineel representeert op een selectieve wijze. De aard van het resulterende model is afhankelijk van het door de onderzoekers vastgelegde analysedoel enerzijds, en de kenmerken van het oorspronkelijke informatiegebied anderzijds. Naar de mate waarin informatie voor andere dan onderzoeksdoeleinden voortgebracht is, heeft de onderzoeker minder kans dat hij alle informatie ontvangt die hij zou willen ontvangen.

Wat de inhoudsanalyse van notulen van OR-vergaderingen betreft kan allereerst gesteld worden, dat notulen niet altijd alleen zijn opgesteld als een objectieve en betrouwbare weergave van de werkelijkheid en in termen die beantwoording van onderzoeksvragen garanderen. Notulen van OR-vergaderingen zijn veelal – zeker in hun definitieve en goedgekeurde vorm – mede geschreven vanuit politieke en relationele overwegingen van participanten aan de OR. Voorts kan gesteld worden dat de notulen zeker niet altijd alles weergeven wat zich heeft afgespeeld in OR-vergaderingen: de notulen van verschillende OR'en blijken zowel in kwalitatief als in kwantitatief opzicht nogal uiteen te lopen.

Naast beperkingen die inherent zijn aan het notulenmateriaal zelf, moet uiteraard rekening gehouden worden met beperkingen die te wijten zijn aan de konkrete werkwijze bij de notulenanalyse.

Ondanks het inbouwen van garanties voor een uniforme en geheel gestandaardiseerde analyse van notulen van verschillende OR'en, is het – juist ook gezien de kwaliteit van de notulen – onmogelijk bij een dergelijke analyse subjectieve interpretaties volledig uit te schakelen. De mate waarin dit is gebeurd, is uiteraard afhankelijk van de 'hardheid' van de te achterhalen gegevens.

Naast bovenvermelde beperkingen hebben notulen van OR-vergaderingen evenals andere schriftelijke stukken (zoals bv. het OR-reglement en het jaarverslag van de OR) als overwegend voordeel dat ze een neerslag vormen van het werk van de OR. Zij zijn als zodanig niet – zoals vele andersoortige gegevens – het resultaat van door onderzoekers toegediende stimuli. Notulen vormen een rechtstreekse bron van informatie, en wel over konkrete activiteiten gedurende een langere periode, welke informatie middels andere methoden van informatie-verzameling niet toegankelijk zou zijn.

In dit onderzoek is de notulenanalyse gebruikt ten behoeve van het achterhalen van de meest manifeste inhoud van communicatie binnen de OR-vergaderingen; daarbij is kwantitatief te werk gegaan.

Met name over de aard van de onderwerpen die in OR-vergaderingen aan de orde komen geven notulen van OR-vergaderingen adequate informatie. Opgemerkt dient te worden dat het in deze gaat om informatie over de probleemgebieden in

termen waarvan problemen in de OR-vergadering aan de orde worden gesteld en worden besproken. Voor het doel van dit onderzoek is deze informatie over het werkterrein van de verschillende OR'en toereikend. Het onderzoek is gericht, zoals in hoofdstuk 2 is vermeld, op vergelijking van OR'en wat betreft de verschillende beleidsgebieden in termen waarvan onderwerpen aan de orde zijn gesteld.

Wat de wijze van bespreking betreft is de informatie zoals deze uit notulen valt af te leiden van beperkte kwaliteit: de veelheid en heterogeniteit van betekenissen, bedoelingen en overwegingen van participanten aan de OR zijn in het merendeel van de gevallen niet uit de notulen af te leiden. Om deze redenen kunnen slechts de meest harde – in de notulen van alle OR'en terugkomende – aspecten van de besprekingswijze worden gebruikt. In de mondelinge vraaggesprekken met direkt bij de OR betrokkenen is o.a. dieper ingegaan op de besprekingswijze van onderwerpen tijdens de OR-vergaderingen in genoemde periode.

Zoals gezegd maakte juist de combinatie van de notulenanalyse en de mondelinge vraaggesprekken het immers mogelijk om tijdens de vraaggesprekken nader in te gaan op de wijze van bespreking van onderwerpen die in de betrokken OR konkreet aan de orde waren geweest.

Voor de volledigheid kan gewezen worden op het feit dat informatie over aspecten uit de probleemstelling, die geen betrekking hebben op OR-vergaderingen zelf, uiteraard niet door middel van een notulenanalyse kan worden achterhaald. Ook hiervoor waren vraaggesprekken en schriftelijke enquêtes noodzakelijk.

Werkwijze bij de notulenanalyse

In de konkrete werkwijze die gevolgd dient te worden bij de inhoudsanalyse van documenten kunnen tenminste drie fasen worden onderscheiden, te weten:

- de vaststelling en operationalisatie van inhoudelijke variabelen en hun categorieën,
- de vaststelling van elementen die gekarakteriseerd dienen te worden, de keuze van het systeem van enumeratie of verwerking.

De beslissingen die in elk van deze fasen worden genomen zijn uiteraard primair afhankelijk van de omschrijving van de probleemstelling.

Wat de eerste fase betreft – de vaststelling en operationalisatie van inhoudelijke variabelen en hun categorieën – kan globaal een onderscheid gemaakt worden naar variabelen die betrekking hebben op de aard van de in OR-vergaderingen besproken onderwerpen en de wijze waarop onderwerpen in OR-vergaderingen zijn besproken. Om de aard van de in OR-vergaderingen besproken onderwerpen te typeren zijn variabelen gebruikt zoals het beleidsgebied waarop onderwerpen betrekking hebben of in termen waarvan ze worden gedefinieerd, de eenheden waarop problemen betrekking hebben of waarvoor ze worden gedefinieerd (het

geldingsniveau) en de fase in het beleidsproces waarin onderwerpen aan de orde worden gesteld (beleidsfase).

Variabelen die bij de notulenanalyse gehanteerd zijn om (bepaalde aspecten van) de besprekingswijze te karakteriseren zijn o.a. de initiatiefname tot bespreking van onderwerpen in de OR, de inbreng van gekozen leden in het besluitvormingsproces, het vragen van informatie door gekozen leden, het verwijzen door gekozen leden naar hun achterban, het evalueren vanuit personeelsbelangen, het vóórkomen van meningsverschillen tussen gekozen leden en voorzitter enerzijds en tussen gekozen leden onderling anderzijds, het bereiken van een eindkonklusie. Andere informatie over de besprekingswijze van onderwerpen is in de mondelinge vraaggesprekken verzameld (zie verderop).

Voor nadere informatie over de inhoudelijke variabelen en hun categorieën zij verwezen naar het bij de notulenanalyse gehanteerde coderingsschema⁹).

In hoofdstuk 2 is de betekenis van de betreffende variabelen in het licht van de probleemstelling reeds aangegeven.

In dit verband dient opgemerkt te worden, dat het door een kategorisering van onderwerpen die – blijkens notulen – aan de orde komen in een beperkt aantal vrij ruim gedefinieerde beleidsgebieden, mogelijk was om verschillen in ondernemingssituaties zoveel mogelijk konstant te houden en een zekere uniformiteit te bereiken. Variaties in b.v. de oriëntatie van OR'en op bepaalde probleemgebieden konden aldus niet zozeer aan verschillende ondernemingssituaties, als wel aan verschillen in werkwijze van de OR worden toegeschreven.

Wat de vaststelling betreft van elementen die gekarakteriseerd dienen te worden is de volgende werkwijze toegepast.

Als observatie-eenheden zijn gedefinieerd: tekstdelen voorzover ze betrekking hadden op eenzelfde probleem. Onafhankelijk van het feit of dit aaneengesloten stukken tekst, verschillende tekstdelen uit notulen van eenzelfde OR-vergadering, danwel tekstdelen uit notulen van verschillende OR-vergaderingen betrof: voorzover zij betrekking hadden op eenzelfde probleem zijn zij als één observatie-eenheid behandeld. De reden voor een dergelijke afbakening van de observatie-eenheid is, dat juist bij verdergaande discussies en besluitvormingsprocessen rond eenzelfde probleem herhaalde bespreking daarvan te verwachten is.

Omdat problemen besproken kunnen worden in de OR zonder uitdrukkelijke, aparte vermelding op de agenda, is bovendien niet gekozen voor een agendapunt als observatie-eenheid, hetgeen misschien in eerste instantie het meest voor de hand lijkt te liggen.

Tussen observatie-eenheden is verder een onderscheid gemaakt op basis van de wijze waarop zij aan de orde zijn geweest tussen respectievelijk 'mededelingen' en 'onderwerpen'. Mededelingen zijn kwesties die uitsluitend als (vraag om) informatie aan de orde komen, dat wil zeggen zonder dat andere personen daarop antwoorden of terugkomen. Alle andere kwesties zijn gerekend als onderwerp. Mededelingen laten karakterisering toe naar slechts een beperkt aantal inhoudelijke

lijke variabelen, terwijl de tweede soort observatie-eenheden uitgebreider is gekarakteriseerd¹⁰).

De geanalyseerde notulen hadden per OR betrekking op de OR-vergaderingen in de periode van 1 juli 1973 tot en met 30 juni 1974

De keuze van de periode van exact één jaar werd met name ingegeven door de overweging dat binnen een dergelijk vrij ruim tijdsbestek het gehele scala van onderwerpen dat in principe in een OR aan de orde zou kunnen komen, de kans had ook daadwerkelijk aan de orde te komen

Teneinde de vergelijkbaarheid tussen notulen van verschillende OR'en optimaal te waarborgen en de tijdsperiode konstant te houden is gekozen voor eenzelfde observatieperiode voor alle OR'en. In een dergelijke duidelijk uniform omschreven periode hebben niet alle OR'en evenveel vergaderingen gehouden. Ook is er per OR een variabel aantal observatie-eenheden – i.e. onderwerpen – geanalyseerd. Dit probleem is opgevangen door het systeem van verwerking dat is toegepast

Wat het systeem van verwerking betreft nadat de gegevens per observatie-eenheid (met name een onderwerp) waren gekodeerd, is een drietal verwerkingsmethoden toegepast teneinde uitspraken te kunnen doen over de analyse-eenheid (de OR). De gegevens zijn met andere woorden herleid naar het niveau van de OR. Dit resulteerde in drie typen indices op OR-niveau.

Wat het eerste type betreft onderwerpen van een bepaald kenmerk werden uitgedrukt in verhouding (in percentages) tot het totaal van alle in deze OR behandelde onderwerpen.

Dit type indices is voornamelijk gehanteerd ten behoeve van variabelen van nominaal meetniveau

Zo zijn bv. per OR alle onderwerpen ingedeeld naar inhoudelijk probleemgebied waarop ze betrekking hadden c.q. in termen waarvan ze werden besproken door de OR. Vervolgens is per OR vastgesteld hoe intensief hij zich bezighoudt met elk van deze beleidsgebieden door het aantal onderwerpen dat op een beleidsgebied betrekking heeft uit te drukken als een percentage van alle door deze OR besproken onderwerpen. Deze percentages zijn als aparte indices (als kenmerken van de OR) gehanteerd.

Deze verwerkingsmethode maakt het mogelijk om onder konstanthouding van het absolute aantal onderwerpen dat gedurende de observatieperiode in OR'en aan de orde komt, verschillen tussen OR'en wat betreft bv. hun oriëntatie op bepaalde probleemgebieden te registreren

Het tweede type index bevat per OR de gemiddelde score van al zijn onderwerpen op een bepaalde variabele. Dit type index is gehanteerd ten behoeve van variabelen op tenminste ordinaal meetniveau. Een voorbeeld per OR is de gemiddelde score berekend op de mate van inbreng door gekozen leden. Ook met behulp van dit type index was het mogelijk het absolute aantal onderwerpen konstant te houden

Het derde type index tenslotte geeft een indicatie voor het (over alle onderwerpen heen) al dan niet voorkomen van een onderwerp in een bepaalde categorie van een bepaalde variabele. Een voorbeeld hiervan is het al dan niet voorkomen van dissensus tussen gekozen leden en voorzitter ten aanzien van de bespreking van een (of meerdere) van de onderwerpen.

Bij dit laatste type indices gaat het om de vraag of een bepaald verschijnsel – i.c. het in de notulen manifest worden van een meningsverschil – al dan niet voorkomt. Bij de interpretatie van samenhangen of verbanden tussen verschillende kenmerken van OR'en, dient men zich er terdege van bewust te zijn dat deze derde categorie van indices geen gemiddelde per OR of iets dergelijks betekent, doch uitsluitend duidt op het al dan niet voorkomen van een bepaald verschijnsel.

2.2 Mondelinge vraaggesprekken

De plaats van de mondelinge vraaggesprekken in het onderzoek

In de tweede fase van het onderzoek stonden de vraaggesprekken met direkt bij het OR-gebeuren betrokkenen het meest centraal. Deze vraaggesprekken zijn gevoerd in de periode begin april 1975 – eind juni 1975.

De vraaggesprekken zijn gevoerd om informatie te verkrijgen over aspecten uit de probleemstelling die niet of onvoldoende kon worden verkregen met behulp van de analyse van notulen.

Allereerst betreft dit de *onderwerpen die niet in de OR-vergadering aan de orde* zijn geweest, maar binnen de onderneming wel aktueel zijn geweest, en processen die daarbij een rol hebben gespeeld. Omdat informatie hieromtrent van één (soort) informant te zeer afhankelijk zou zijn van individuele en/of positionele factoren, zijn over dit aspect aan meerdere (soorten) informanten vragen gesteld. Voorzover de betreffende gegevens elkaar niet overlapt, zijn zij tesamen in de analyse betrokken, zodat een zo goed mogelijk zicht kon worden verkregen op zogenaamde non-decisie- en doorverwijzingsprocessen.

Daarnaast is in de vraaggesprekken aandacht besteed aan de *besprekingswijze* van onderwerpen door de OR. Dit is gebeurd aan de hand van enkele onderwerpen die (blijkens notulen) konkreet in de OR aan de orde zijn geweest (zie voor de selektie van deze onderwerpen verderop in deze paragraaf).

In vraaggesprekken kon zo het proces worden nagelopen dat (enkele) onderwerpen zowel vóór als tijdens OR-vergaderingen doorlopen. Notulen bieden hierover minder volledige informatie.

Waar in vraaggesprekken doorgaans een beroep gedaan wordt op het herinnerings- en abstraktievermogen van respondenten is bovendien dit probleem in dit

onderzoek beperkt het gesprek over de besprekingswijze van onderwerpen geschiedde immers aan de hand van feitelijk in de OR besproken onderwerpen¹¹). Hierbij is als werkwijze gevolgd dat aan elk van de vier ondervraagde gekozen leden één onderwerp is voorgelegd ter rekonstruktie van de gang van zaken rondom dit onderwerp. Vervolgens zijn aan de voorzitter dezelfde onderwerpen voorgelegd. Daarbij is aan de voorzitter een aantal vragen gesteld over elk van de (vier) onderwerpen die ook aan de gekozen leden waren gesteld. Dit is gebeurd aan de ene kant omdat te verwachten is dat de voorzitter ten aanzien van een aantal aspecten van de besprekingswijze van een bepaald onderwerp beter geïnformeerd is (bv. de mate waarin hijzelf de gekozen leden in het besluitvormingsproces wilde betrekken) en aan de andere kant om de mogelijkheid te hebben de antwoorden van de voorzitter op een aantal punten te kunnen combineren met die van de gekozen leden over hetzelfde onderwerp.

Vanzelfsprekend konden aan de notulen geen gegevens worden ontleend over *de OR als instituut*.

Vandaar dat hieraan in de vraaggesprekken aandacht is besteed. Het betreft hier o.a. algemene relatiepatronen e.d., zonder dat deze direkt gekoppeld zijn aan de behandeling van één bepaald onderwerp door de OR.

Over de samenstelling en uitrusting van de OR zijn met name vragen gesteld aan de sekretaris van de OR. Informatie over persoonskenmerken en functiemarkers van elk van de gekozen leden was reeds in de eerste fase van het onderzoek ingewonnen bij de sekretaris van de OR. Dit is gebeurd door middel van een schriftelijk vragenschema, waarbij aan de sekretaris van de OR gevraagd is over elk van de gekozen leden een aantal gegevens te verschaffen. Deze gegevens zijn ten behoeve van de analyse herleid naar het niveau van de OR door middel van heterogeniteitsindices¹²).

Over de verschillende relatiepatronen zijn die respondenten ondervraagd van wie op grond van hun positie binnen de OR en/of binnen de onderneming naar verwachting – optimale informatie kan worden verkregen.

Aan de voorzitter zijn vragen gesteld over zijn kontakten met anderen uit de ondernemingsleiding inzake de OR. Over kontakten tussen gekozen leden inzake de OR met de ondernemingsleiding (buiten OR-vergaderingen om) zijn aan de personeelsfunktionaris, aan de sekretaris van de OR en aan gekozen leden zelf vragen gesteld.

Relatiepatronen tussen gekozen leden onderling zijn vanzelfsprekend voornamelijk in de vraaggesprekken met gekozen leden aan de orde gekomen. Dit geldt ook voor de relatie die gekozen leden onderhouden met hun achterban. Wat het laatste betreft is in een aantal gevallen ook enige informatie verkregen van een vakbondsfunctionaris, hetgeen met name betrekking had op de relatie bedrijvenwerk – OR.

Naar aanleiding van het bovenstaande zij opgemerkt, dat de antwoorden van de vier gekozen leden op de vragen met betrekking tot de OR als instituut (evenals die op vragen met betrekking tot de evaluatie) ten behoeve van de analyse zijn

samengevoegd tot één antwoord per OR: het antwoord van 'het gekozen lid'. Dit is – afhankelijk van het meetniveau van de variabele – enerzijds gebeurd door de scores van de vier gekozen leden te middelen, en anderzijds door het aantal gekozen leden per OR dat een bepaald antwoord gaf te sommeren en op grond daarvan per OR tot een score van het gekozen lid te komen.

Wat de *kondities op het niveau van de onderneming* betreft hebben, afhankelijk van de aard van de gewenste gegevens, de voorzitter en de personeelsfunktionaris informatie verschaft.

Opgemerkt dient te worden dat na het mondelinge vraaggesprek zowel bij de voorzitter als bij de personeelsfunktionaris schriftelijke vragenschema's ter invulling zijn achtergelaten. Dit laatste is gebeurd op praktische gronden; het betrof hier betrekkelijk harde en veelal in de administratie te achterhalen gegevens met betrekking tot de economische positie van de onderneming, de samenstelling van het personeelsbestand, etc..

Voor de volledigheid zij vermeld dat aan alle respondenten een beperkt aantal vragen is gesteld met betrekking tot de *evaluatie* van het functioneren van hun eigen OR.

Aan het eind van deze subparagraaf dient gewezen te worden op enkele beperkingen die kleven aan bovenomschreven wijze van informatieverzameling, en waarmee bij de interpretatie van de resultaten van dit onderzoek rekening gehouden dient te worden.

Allereerst is dat het feit dat informatie over de invloed en uitkomst van besprekingen, informatie over onderwerpen die niet besproken zijn in de OR, en informatie over relaties – met name over het contact tussen gekozen leden en de achterban – hier alleen door middel van vraaggesprekken met vooral voorzitter respectievelijk gekozen leden kon worden ingewonnen.

Er zijn bv. geen vraaggesprekken gehouden met de achterban van gekozen leden en ook niet met de (rest van de) ondernemingsleiding. Vervolgens dient rekening te worden gehouden met het feit dat vooral de informatie die verkregen is uit de vraaggesprekken gekleurd kan zijn door percepties van de betrokkenen. Zo kan bijvoorbeeld het antwoord op de vraag naar de invloed van gekozen leden op de bespreking van onderwerpen in de OR in dit onderzoek niet 'objectief' vastgesteld worden: percepties spelen bij het beantwoorden van deze vraag door de direct betrokkenen naar alle waarschijnlijkheid een belangrijke rol. Zowel een gebrek aan kennis als het hanteren van uiteenlopende criteria kunnen in deze van invloed zijn op de gegeven antwoorden¹³).

2.3 De selectie van onderwerpen ten behoeve van de vraaggesprekken

Zoals uit het bovenstaande duidelijk is geworden zijn uit de notulen van de OR-vergaderingen konkrete onderwerpen geselecteerd, waarover zowel aan geko-

zen leden als aan de voorzitter van een OR een aantal vragen is gesteld. Deze vragen hadden voornamelijk betrekking op de besprekingswijze van de betreffende onderwerpen.

Gezien het feit dat niet alle gewenste informatie met betrekking tot de besprekingswijze van onderwerpen door de OR uit notulen van OR-vergaderingen kon worden gedestilleerd, is gekozen voor deze opzet waarin – over een beperkt aantal onderwerpen – door middel van mondelinge vraaggesprekken verdere gegevens konden worden verkregen over de wijze van bespreking tijdens OR-vergaderingen en daarbuiten.

De achterliggende idee van deze werkwijze was tweeledig van aard. Enerzijds was het de bedoeling om aan de hand van enkele konkrete issues die in een OR aan de orde waren geweest, informatie te verzamelen die indicatief is voor de manier waarop deze OR over het algemeen onderwerpen bespreekt, en wel zo, dat vergelijking mogelijk werd tussen OR'en wat hun besprekingswijze betreft.

Anderzijds kan op deze manier inzicht worden verkregen in mogelijke verschillende besprekingswijzen van uiteenlopende categorieën onderwerpen (zie verderop).

De selectie van onderwerpen kon niet eerder gebeuren, dan nadat per OR een overzicht was verkregen van alle onderwerpen die blijkens de notulen in de betreffende OR aan de orde waren geweest en nadat elk onderwerp inhoudelijk was getypeerd. Per OR is vervolgens een selectie gemaakt van een aantal onderwerpen.

Deze onderwerpen zijn op een zodanige wijze gekozen, dat zij betrekking hadden op *verschillende inhoudelijke gebieden*. Uitgaande van de vier inhoudelijke gebieden 'beleid en bestuur', 'interne organisatie', 'personeelbeleid' en 'arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden' zijn – waar mogelijk – per gebied tenminste twee onderwerpen geselecteerd. De onderwerpen die per inhoudelijk gebied zijn geselecteerd, hadden – waar mogelijk – betrekking op verschillende inhoudelijke subcategorieën van het betreffende gebied.

Bovengenoemd criterium is gehanteerd om de vergelijkbaarheid (tussen OR'en) van onderwerpen van hetzelfde inhoudelijk gebied zoveel mogelijk te waarborgen. Ondanks het feit dat de aard van de problemen per onderneming verschillend ligt, biedt eenzelfde beleidsgebied de hoogst mogelijke vergelijkbaarheid tussen OR'en wat betreft de inhoud van besproken onderwerpen. Bovendien maakt dit selectiecriterium een gedifferentieerde analyse van de besprekingswijze per inhoudelijk gebied mogelijk.

Een derde overweging betreft het feit dat, door onderwerpen uit verschillende inhoudelijke gebieden te selecteren, een inhoudelijk gezien heterogene verzameling van onderwerpen werd verkregen. De genoemde vier onderwerpgebieden omvatten die thema's die volgens de probleemstelling voor de mate van medezeggenschap indicatief kunnen zijn, gezien ook de hiërarchische ordening van deze gebieden naar beleidscentraliteit.

Naast het selectiecriteria 'inhoudelijk gebied' zijn er een tweetal andere criteria gehanteerd bij de selectie, te weten: het *geldingsniveau* van het onderwerp (dat wil zeggen de eenheid of eenheden waarop het onderwerp betrekking heeft dan wel voor welke het in de OR als probleem wordt gedefinieerd¹⁴⁾) en *het aantal vergaderingen* waarin het onderwerp aan de orde is geweest. Binnen elk inhoudelijk gebied is gezocht naar onderwerpen van een zo hoog mogelijk geldingsniveau alsmede naar onderwerpen die in meer dan één OR-vergadering aan de orde waren geweest.

De twee laatstgenoemde selectiecriteria zijn gehanteerd om er voor te zorgen dat er onderwerpen werden geselecteerd die zowel vanuit theoretisch oogpunt (hoog geldingsniveau) als voor de OR zelf (in meer dan één OR-vergadering aan de orde) relatief belangrijk waren.

De werkwijze van een OR ten aanzien van een relatief belangrijk onderwerp is meer indicatief voor de mate waarin de betreffende OR medezeggenschap realiseert dan de werkwijze ten aanzien van een relatief onbelangrijk onderwerp. Het bv. aselekt kiezen van een onderwerp per inhoudelijk gebied had het risico vergroot dat er onderwerpen zouden zijn geselecteerd, waarvan de besprekingswijze in een OR nauwelijks of niet een indicatie vormde voor de mate waarin deze OR medezeggenschap realiseert. Primair blijft het criterium van de vergelijkbaarheid¹⁵⁾. Daarbij gaat het niet zozeer om het feit of nu 'het absoluut meest belangrijke' onderwerp geselecteerd is, als wel om het feit dat het geselecteerde onderwerp 'belangrijk genoeg' is om alle krachten te mobiliseren¹⁶⁾. Uiteraard dient bedacht te worden dat het gaat om telkens een onderwerp van een van de vier beleidsgebieden.

Een andere reden om (ook volgens de OR) relatief belangrijke onderwerpen te selecteren is de betrouwbaarheid van de te verkrijgen informatie: aangenomen mag worden dat de participanten aan het besluitvormingsproces in de OR beter in staat zijn zich te herinneren dan die rondom de behandeling van relatief onbelangrijke onderwerpen.

Nadat volgens de in het bovenstaande omschreven procedure per OR een achttal onderwerpen was geselecteerd uit de notulen van OR-vergaderingen, is per onderwerp een kaart gemaakt met een summier samenvatting van het onderwerp i.c. het stuk uit de notulen dat op het onderwerp betrekking had.

Bij het voeren van de vraaggesprekken met de gekozen leden van de OR zijn de betreffende 'onderwerp-kaarten' vervolgens aan de respondent voorgelegd met het verzoek om één onderwerp te kiezen waarover dan een aantal vragen gesteld zou worden. Daarbij is verzocht dat onderwerp te kiezen, dat de respondent het meest belangrijk vond.

Opgemerkt zij hierbij dat, wanneer een gekozen OR-lid eenmaal een onderwerp van een bepaald inhoudelijk gebied had gekozen, er geen onderwerp van hetzelfde inhoudelijk gebied meer kon worden gekozen door het OR-lid waarmee

daaropvolgend een vraaggerek werd gevoerd. Door elk van de gekozen OR-leden werd aldus telkens een onderwerp van een ander inhoudelijk gebied behandeld. Op deze wijze werd er voor gezorgd dat de vraaggerekken met de gekozen leden van een OR in totaal betrekking hadden op vier onderwerpen, namelijk één onderwerp per inhoudelijk gebied.

Zoals eerder uiteengezet is zijn de vier onderwerpen die in laatste instantie door de gekozen OR-leden werden geselecteerd, ook voorgelegd aan de voorzitter van de OR. Over elk van de vier onderwerpen werd hem een beperkt aantal vragen gesteld, terwijl er over één ervan – namelijk het door hem als het meest representatieve beschouwde – meer uitgebreid vragen werden gesteld.

3 De onderzoekspopulatie

3.1 Steekproeftrekking

Bij de steekproeftrekking is de belangrijkste leidraad geweest om een zodanig samengestelde onderzoekspopulatie te verkrijgen dat de belangrijkste variaties in de werkwijze en de structuur van OR'en zouden kunnen worden gedekt. Verder zou het ook mogelijk moeten zijn om de betekenis van belangrijke konditionerende factoren te exploreren. Er is dan ook uitdrukkelijk niet gestreefd naar representativiteit. Wel was het noodzakelijk om enerzijds een vrij grote steekproef te trekken en anderzijds OR'en uit verschillende soorten ondernemingen in de steekproef te betrekken.

Gezien het feit dat er in een aantal werkorganisaties naast een (lokale) OR ook een Centrale OR bestaat en gezien het te verwachten eigen karakter van een Centrale OR, is er verder naar gestreefd ook een aantal Centrale OR'en in de steekproef op te nemen.

Steekproef van (lokale) OR'en

Voor de steekproeftrekking van (lokale) OR'en zijn de resultaten van de door het Ministerie van Sociale Zaken in 1973 gehouden enquête als uitgangspunt genomen¹⁷⁾.

In het betreffende onderzoek is informatie verzameld over 3.822 ondernemingen met in totaal 1.326.793 werknemers. Dit zijn vrijwel alle ondernemingen, waarop de Wet op de Ondernemingsraden in 1973 van toepassing was. Van deze ondernemingen bleken er 1.930 een OR te hebben in de zin van de wet (in totaal 745.177 werknemers). Niet al deze ondernemingen hadden echter elk afzonderlijk een OR. De 1.930 ondernemingen zagen zich namelijk vertegenwoordigd door 1.441 OR'en. Daarvan werden 669 ondernemingen vertegenwoordigd door in totaal 180 OR'en, terwijl 1.261 ondernemingen elk een eigen OR bleken te hebben.

Door de medewerking van de Arbeidsinspectie kregen wij de beschikking over een onderzoeksbestand van 237 ondernemingen met een OR. Dit bestand vormde een aselekte steekproef uit nagenoeg alle ondernemingen (uit een tiental bedrijfsklassen), waarin sprake was van een OR in de zin van de wet¹⁸). De OR'en in het bestand waren gekarakteriseerd naar een drietal kenmerken, te weten: bedrijfsklasse en aantal werknemers in de onderneming en het jaar waarin het (voorlopige) reglement van de OR is goedgekeurd.

Ten behoeve van de uiteindelijke steekproef is een selectie gemaakt van OR'en die benaderd zouden worden. Van de ondernemingen die onderdeel waren van een groep ondernemingen of een omvattend concern en tevens deel uitmaakten van dezelfde divisie of sectie van het betreffende concern, is telkens slechts één OR geselecteerd¹⁹). In totaal vielen op deze manier 26 OR'en buiten de uiteindelijke steekproef.

Bovendien zijn – na kontakten met de Nationale Ziekenhuis Raad en de bedrijfskommissie voor het ziekenhuiswezen – OR'en uit de medische en uit de maatschappelijke dienstverleningssector buiten de uiteindelijke steekproef gehouden (34 ondernemingsraden)²⁰). Dit betekent dat in de steekproef alleen OR'en zijn opgenomen uit bedrijven die 'op winst zijn gericht'. Uit de 'non-profit'-sector zijn geen OR'en opgenomen.

Uiteindelijk resteerde er een steekproef van 177 OR'en, gestratificeerd naar bedrijfsklasse, aantal werknemers en naar het jaar waarin het (voorlopig) reglement is goedgekeurd²¹).

De betreffende selectiecriteria zijn gehanteerd vanwege een te verwachten verschil tussen OR'en uit verschillende soorten ondernemingen.

Wat de bedrijfsklasse betreft is er naar gestreefd een zo groot mogelijke spreiding na te streven: zowel OR'en uit verschillende industriële sectoren als uit het overige bedrijfsleven (handel, bank- en verzekeringswezen) zijn in de steekproef betrokken.

Een vergelijking van de steekproef met de totale populatie van OR'en uit de in het onderzoek betrokken bedrijfsklassen leert dat de steekproef een redelijke afspiegeling vormt van de totale populatie. OR'en uit de groot- en kleinhandel zijn echter in de steekproef enigszins ondervertegenwoordigd. Bovendien zijn OR'en, wier reglement in 1971 is goedgekeurd iets oververtegenwoordigd. Dit laatste is echter met opzet gedaan, teneinde ook voldoende 'oude' OR'en in het onderzoek te betrekken.

Steekproef van Centrale OR'en

Voor de steekproeftrekking van Centrale OR'en is uitgegaan van de steekproef van OR'en zoals die eerder was getrokken. Gezocht is naar COR'en die gelieerd waren met lokale OR'en uit de steekproef.

Teneinde te achterhalen welke OR onder een COR ressorteerde alsmede waar de betreffende COR'en gevestigd waren, is gebruik gemaakt van een drietal informatiebronnen, te weten:

- het ‘Nederlands ABC voor handel en industrie’
- jaarverslagen van ondernemingen over het jaar 1973
- een veertiental bedrijfskommissies

Met hulp van bovenstaande informatiebronnen zijn er 19 Centrale OR'en geselecteerd, die geïsoleerd waren met lokale OR'en uit de steekproef

Uit het bovenstaande blijkt dat in totaal 196 onderzoekseenheden in de uiteindelijke steekproef zijn betrokken, te weten 177 (lokale) OR'en en 19 Centrale OR'en.

3.2 Het verloop van het veldwerk

Introductie van het onderzoek

Alvorens met het eigenlijke veldwerk is gestart, is een aantal belangrijke organisaties uit het onderzoeksveld geïnformeerd over de opzet en het doel van het onderzoek, dit betrof een aantal werknemersorganisaties, alsmede een aantal werkgeversorganisaties

De volgende stap bestond uit het verzenden van een schrijven met bijlagen aan zowel de sekretaris als de voorzitter van de OR. Het onderzoek werd daarin geïntroduceerd en er werd om medewerking aan het onderzoek verzocht. Bovendien was een begeleidende brief van de Commissie Opvoering Produktiviteit van de S.E.R. bij dit schrijven gevoegd²²). Dit is gebeurd in september 1974. In een aantal gevallen bleek het noodzakelijk de opzet en het doel van het onderzoek telefonisch toe te lichten.

Op hun verzoek werd verder een tiental OR'en persoonlijk benaderd om informatie over het onderzoek te verstrekken, bij deze OR'en werd meestal een gesprek gevoerd met een delegatie uit de OR.

De eerste fase van het onderzoek

Enige tijd nadat het betreffende schrijven was verstuurd, is de sekretaris en/of voorzitter van de OR telefonisch benaderd met de vraag of reeds een beslissing was genomen inzake de medewerking aan het onderzoek.

Bij een negatieve respons werd getracht achter de reden van weigering te komen, en werd – waar mogelijk – naar een aantal globale kenmerken van de OR en de onderneming gevraagd.

Bij een positieve reactie werd gevraagd het volgende documentatiemateriaal toe te zenden, te weten:

- notulen en agenda's van de OR-vergaderingen vanaf 1 juli 1972
- jaarverslagen van de OR over de jaren 1972 en 1973
- OR-reglement
- jaarverslagen van de onderneming over de jaren 1972 en 1973.

Bovendien werd aan de betreffende OR'en een tweetal korte schriftelijke vragen-schema's ter invulling toegezonden²³).

Na ontvangst van het betreffende dokumentatiemateriaal, is gestart met de inhoudsanalyse van de notulen van de OR-vergaderingen.

Gedurende het verloop van het veldwerk ten behoeve van de eerste fase van het onderzoek is een aantal OR'en een of meerdere keren – zowel schriftelijk als telefonisch – benaderd teneinde alsnog medewerking aan het onderzoek te verkrijgen (zogenaamde rappels).

Van de 196 ondernemingen bleken in totaal 3 ondernemingen niet te voldoen aan de populatiecriteria vanwege het feit dat er geen OR aanwezig was.

114 OR'en hebben positief op ons verzoek gereageerd door ons het betreffende dokumentatiemateriaal toe te zenden. Uitgaande van een steekproef van 193 OR'en die voldoen aan de populatiecriteria, bedraagt de bruikbare respons van de eerste fase van het onderzoek derhalve ruim 59 procent.

Steekproef van gekozen leden per OR

Omdat in de tweede fase van het onderzoek o.a. een vraaggesprek zou worden gevoerd met een viertal gekozen OR-leden per OR, diende voor het begin van de tweede fase van het onderzoek per OR een steekproef getrokken te worden uit de gekozen OR-leden.

Ten behoeve van de selectie van gekozen OR-leden is aan de in het onderzoek betrokken 114 OR'en een lijstje toegestuurd, waarop zij (in gezamenlijk overleg) de namen van – zo mogelijk – acht gekozen OR-leden konden invullen, die in principe in aanmerking kwamen voor een vraaggesprek²⁴).

Daarbij is hun verzocht gekozen OR-leden te kiezen die:

- veelvuldig als woordvoerder optraden in de OR-vergadering alsmede zitting hadden in de OR gedurende de periode vanaf 1 juli 1973.

Verder is hun gevraagd bij de selectie rekening te houden met de volgende criteria:

- het werkzaam zijn in verschillende afdelingen of sectoren binnen de onderneming (in het geval van een lokale OR), of het werkzaam zijn binnen verschillende vestigingen of dochter-ondernemingen (in het geval van een COR)
- het lid zijn van verschillende vakverenigingen c.q. ongeorganiseerd zijn.

Uit deze acht gekozen OR-leden per OR is door de onderzoekers een selectie gemaakt van vier gekozen OR-leden die benaderd zouden worden ten behoeve van de mondelinge vraaggesprekken in de tweede fase van het onderzoek.

Bij deze selectie is rekening gehouden met bovengenoemde criteria, zodat de vier gekozen OR-leden wat deze criteria betreft een heterogeen geheel vormden; in de vraaggesprekken konden eventueel verschillende zienswijzen op deze manier optimaal tot hun recht komen²⁵).

Het laatste was noodzakelijk omdat in de analyse-fase van het onderzoek de antwoorden van de verschillende gekozen OR-leden per OR op bepaalde vragen gekombineerd zijn tot de antwoorden van 'het gekozen lid' op de betreffende vragen (vergelijk vorige paragraaf)

De tweede fase van het onderzoek

Na afloop van de eerste onderzoeksfase bleek dat 2 OR'en besloten hadden niet langer hun medewerking te verlenen aan het onderzoek, terwijl 1 OR inmiddels opgeheven bleek te zijn. In totaal kwamen er derhalve 111 OR'en in aanmerking voor de tweede fase van het onderzoek.

In deze fase diende met 7 à 8 personen per OR een vraaggesprek gevoerd te worden; bovendien dienden bij de voorzitter van de OR en de personeelsfunktionaris schriftelijke vragenschema's ter invulling achtergelaten te worden²⁶⁾ (vergelijk vorige paragraaf).

Begin april 1975 is het veldwerk voor de tweede fase van het onderzoek van start gegaan. Ten behoeve van de te voeren vraaggesprekken zijn uit het enquêteurs-korps van het I.T.S. ruim 100 ervaren enquêteurs geselecteerd. Deze zijn in een vijftal bijeenkomsten uitvoerig ingelicht over de opzet en de bedoeling van het onderzoek, alsmede over de te gebruiken vragenschema's. Vervolgens zijn door de enquêteurs zelf afspraken gemaakt met de betrokken personen omtrent datum van het vraaggesprek en is men gestart met het voeren van de vraaggesprekken.

Vanwege het feit dat elk van de vier gekozen OR-leden één onderwerp diende te kiezen uit de door de onderzoekers van te voren uit de notulen geselecteerde onderwerpen en de betreffende onderwerpen vervolgens aan de voorzitter werden voorgelegd, is er naar gestreefd om zoveel mogelijk alle 7 à 8 vraaggesprekken per OR toe te wijzen aan dezelfde enquêteur. Waar dit laatste gezien bv. de geografische ligging van bepaalde vestigingen van één onderneming niet mogelijk was, heeft de afdeling onderzoeksorganisatie van het I.T.S. als coördinatiecentrum gefungeerd. Op die manier werd er voor gezorgd dat eerst de vraaggesprekken met de vier gekozen OR-leden werden gevoerd, dat elk van de vier gekozen OR-leden een verschillend onderwerp koos, en dat vervolgens de betreffende onderwerpen aan de voorzitter werden voorgelegd.

Het veldwerk ten behoeve van de tweede fase van het onderzoek heeft geduurd tot half juni 1975. Gedurende dit veldwerk hebben alsnog 2 OR'en besloten niet verder aan het onderzoek mee te werken. In totaal hebben dus 109 OR'en aan de tweede fase van het onderzoek meegewerkt.

De gegevens uit de eerste fase van het onderzoek zijn in de periode oktober 1975 – februari 1975 gekodeerd (inhoudsanalyse), terwijl de gegevens uit de tweede fase van het onderzoek in de periode juni – juli 1975 zijn gekodeerd.

Na het koderen en de controle op het kodeerwerk (om verschillen in interpretaties zoveel mogelijk te corrigeren) zijn de gegevens op ponskaart gebracht. Na de controle op het ponswerk is het materiaal op magneetband ingelezen teneinde het gereed te maken voor de analyse via de komputer.

3.3 Onderzoekspopulatie en uitval

De totale *onderzoekspopulatie* bestaat uit 114 onderzoekseenheden, te weten 95 (lokale) OR'en en 19 Centrale OR'en. Zoals eerder gezegd is dit – gegeven een steekproef van 193 eenheden die voldeden aan de populatiecriteria – ruim 59 procent van de uiteindelijke steekproef. Wel dient opgemerkt te worden dat in de tweede fase van het onderzoek van 109 onderzoekseenheden gegevens zijn verkregen.

Verder zij opgemerkt dat alle COR'en uit de steekproef aan beide fasen van het onderzoek hebben meegewerkt.

Tabel 3.1

DE TOTALE POPULATIE VAN (LOKALE) ONDERNEMINGSRADEN, UIT DE BETREFFENDE BEDRIJFSKLASSEN, DE STEEKPROEF EN DE ONDERZOEKSPOPULATIE NAAR BEDRIJFSKLASSE

	Totale populatie		steekproef ²⁷⁾		onderzoeks- populatie	
	abs	%	abs	%	abs	%
metaal- en elektrotechnische industrie	365	27	51	29	19	20
voedings- en genotmiddelen-industrie	182	13	20	11	13	14
textielindustrie	95	7	15	9	7	7
grafische industrie	91	7	15	9	11	12
chemische industrie	108	8	18	10	10	10
bouw	129	10	10	10	9	9
groot- en kleinhandel	255	19	20	11	12	13
banken en verzekeringen	118	9	20	11	14	15
Totaal	1 343	100	177	100	95	100

Ofschoon het niet de bedoeling was om een representatieve steekproef te trekken is het interessant om de verdeling van OR'en uit de onderzoekspopulatie op de steekproefcriteria te vergelijken met de verdeling in de aanvankelijke steekproef, alsmede met de verdeling in de totale populatie van OR'en in de zin van de wet²⁸⁾. Centrale OR'en zijn daarbij buiten beschouwing gelaten.

Wanneer de verdeling van de onderzoekspopulatie over de verschillende bedrijfsklassen wordt vergeleken met de verdeling van de steekproef blijkt dat relatief veel OR'en uit de metaal- en elektrotechnische industrie zijn uitgevallen, terwijl OR'en uit de voedings- en genotmiddelenindustrie, de grafische industrie en het bank- en verzekeringswezen iets zijn oververtegenwoordigd in de onderzoekspopulatie.

Een vergelijking op de andere steekproefcriteria leert dat OR'en wier reglement in 1972 werd goedgekeurd relatief oververtegenwoordigd zijn in de onderzoekspopulatie in vergelijking met de steekproef.

Tabel 3.2

UITVAL: BELANGRIJKSTE REDEN VAN UITVAL

	%	abs
OR funktioneert niet goed, OR funktioneert nog te kort, andere interne omstandigheden in de OR	20	16
reorganisaties, fusies, andere interne omstandigheden in de onderneming	14	11
geen tijd, te kostbaar	11	9
bezwaar tegen toezending notulen, geen notulen toegestuurd	10	8
te veel onderzoek, ziet nut van onderzoek niet in	6	5
in OR afgestemd ²⁹⁾	6	5
voorzitter van OR weigert ²⁹⁾	6	5
overige redenen	4	3
reden onbekend	22	17
Totaal	100	79

De *uitval* bestaat uit 79 (lokale) OR'en en geen enkele Centrale OR. OR'en blijken uit veel verschillende motieven niet aan het onderzoek te hebben meegewerkt. Bovendien worden veelal motieven aangevoerd welke voor velerlei uitleg vatbaar zijn en waar bovendien nog eens andere (niet te achterhalen motieven) achter kunnen schuilgaan. Desondanks wordt hier aandacht besteed aan de

redenen die genoemd zijn om geen medewerking aan het onderzoek te verlenen. Omdat veelal meerdere redenen zijn genoemd, zijn ze door ons gerangschikt naar relevantie en hebben wij per OR telkens slechts één reden (namelijk de meest relevante) opgenomen. Tabel 3.2 geeft een overzicht van OR'en die tot de uitval behoren naar reden van uitval die genoemd is.

Opvallend is dat de reden die door relatief veel OR'en werd genoemd, direct betrekking heeft op het functioneren van de OR zelf, terwijl ook de reorganisaties, fusies en andere interne omstandigheden in de onderneming door relatief veel OR'en als reden zijn genoemd.

3.4 Generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten

Bij de steekproeftrekking is niet gestreefd naar representativiteit. De verdeling van de onderzoekspopulatie wijkt – wat de steekproefcriteria betreft – ook op een aantal punten af van de verdeling van de steekproef c.q. de onderzoekspopulatie.

Dit betekent dat de resultaten van het onderzoek niet zonder meer van toepassing zijn op alle OR'en in Nederland. Toch kan op grond van een vergelijking wat betreft de steekproefcriteria tussen OR'en uit de onderzochte groep en alle bestaande OR'en worden verwacht dat de belangrijkste variaties in het functioneren van OR'en kunnen worden achterhaald, terwijl bovendien de betekenis van bepaalde kondities geëxploreerd kan worden. Dit komt ook tot uiting in het feit dat ook 'oude' OR'en en OR'en uit grote ondernemingen goed zijn vertegenwoordigd in de onderzoekspopulatie.

Verder dient bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten rekening gehouden te worden met het feit dat een aantal OR'en hun medewerking aan het onderzoek heeft geweigerd. Omdat over deze OR'en nauwelijks informatie beschikbaar is, kan niet exact gezegd worden in welke mate deze uitval tot vertekening van de onderzoeksresultaten heeft geleid. Er zijn echter aanwijzingen dat het hier vaak gaat om ondernemingen waarbinnen de OR'en op het moment van onderzoek minder goed functioneerden, waar interne problemen speelden en/of waar zwaarwegende zaken als fusies, reorganisaties e.d. aktueel waren.

Bovendien is het nodig voorzichtig te zijn met interpretaties van verbanden tussen variabelen en verschillen tussen OR'en. Eerder is reeds gewezen op de beperkingen die inherent zijn aan de gebruikte informatiebronnen. Ook het kleine aantal onderzoekseenheden leidt ertoe dat het niet altijd mogelijk is toevalsfluctuaties met zekerheid uit te sluiten – dat wil zeggen significantie op een hoog betrouwbaarheidsniveau als voorwaarde te stellen –. Wel kan gezegd worden dat konklusies alleen zijn getrokken waar een reeks gevonden verbanden elkaar ondersteunt.

Tenslotte is aandacht vereist voor het feit dat het in dit onderzoek gaat om verschillen tussen OR'en zoals die zich nu voordoen. In het voorgaande hoofdstuk is een aantal maatstaven ontwikkeld voor meting van medezeggenschap, deze zijn gehanteerd om aan te wijzen welke OR'en op een bepaald punt meer medezeggenschap realiseren in vergelijking met andere OR'en. Een absolute uitspraak over 'het' niveau van medezeggenschap van 'de' OR wordt daarmee niet gepretendeerd.

4 De analyse van de onderzoeksgegevens en de opbouw van het rapport

Bij de analyse van de onderzoeksgegevens zijn verschillende soorten bewerkingen gedaan.

Op de eerste plaats zijn gegevens die betrekking hadden op andere analyseniveaus dan de OR herleid tot gegevens op het niveau van de OR. Enerzijds betreft het hier de gegevens met betrekking tot elk van de afzonderlijke onderwerpen die in OR-vergaderingen aan de orde zijn geweest. Anderzijds betreft het persoonskenmerken van alle gekozen OR-leden alsmede de antwoorden van de vier gekozen leden per OR die als informant hebben gefungeerd op de aan elk van hen gestelde vragen. Eerder in dit hoofdstuk (respektievelijk paragraaf 2.1 en paragraaf 2.2) is aangegeven op welke wijze deze herleiding naar het niveau van de OR heeft plaatsgevonden. Deze herleiding is gebeurd om de analyse op het niveau van OR'en te kunnen uitvoeren en – overeenkomstig onze probleemstelling – op grond daarvan uitspraken te kunnen doen over OR'en in plaats van over onderwerpen die in OR-vergaderingen aan de orde komen c.q. gekozen leden van OR'en.

Op de tweede plaats zijn op de gegevens van OR-niveau meerdere soorten data-reductie-technieken toegepast. Voorzover nodig is hierop in verschillende plaatsen in dit rapport ingegaan. Een van de betreffende technieken is de faktor-analyse. Omdat met name deze techniek in dit onderzoek nogal vaak is toegepast, wordt aan de voornaamste principes van de faktor-analyse extra aandacht besteed³⁰⁾.

Vervolgens zijn de onderzoeksgegevens gerangschikt naar de verschillende onderdelen van de probleemstelling: de OR als instituut (samenstelling, uitrusting en relaties), het werkkterrein van OR'en (in OR-vergaderingen besproken onderwerpen en niet in OR-vergaderingen besproken onderwerpen), de wijze van behandeling van onderwerpen door de OR (besprekingswijze in de OR en processen van agendering respektievelijk non-agendering), kondities op het niveau van de onderneming (kanalen naast de OR, kenmerken van de onderneming en van het personeelsbestand), evaluatie van het funktioneren van de OR door betrokkene. In de probleemstelling van dit onderzoek staat de OR als orgaan waardoor representanten van werknemers enerzijds en ondernemingsleiding anderzijds met elkaar in relatie staan centraal.

Bij de verdere analyse van de onderzoeksgegevens is dit dan ook als centrale analyse-ingang genomen. De gegevens zijn per bovengenoemd onderdeel van de probleemstelling geanalyseerd. Vervolgens zijn de verschillende onderdelen aan elkaar gerelateerd teneinde uitspraken te kunnen doen over samenhangen tussen deze onderdelen.

Analoog aan deze analyse-ingangen is dit rapport opgebouwd. In de volgende hoofdstukken (4 t/m 6) wordt ingegaan op verschillen tussen OR'en als instituut. Daarbij wordt met name in hoofdstuk 4 ook aandacht besteed aan verschillen in ondernemingssituatie. Vervolgens komt het werkkterrein van de OR aan de orde. Enerzijds wordt aandacht besteed aan onderwerpen die in OR-vergaderingen aan de orde komen (hoofdstuk 7), onderwerpen die niet in de OR aan de orde komen en processen van agendering en niet-agendering (hoofdstuk 8). In hoofdstuk 9 wordt de wijze waarop onderwerpen tijdens OR-vergaderingen besproken worden behandeld, om dit deel van het rapport af te ronden met de evaluatie van het functioneren van de eigen OR door de betrokkenen zelf (hoofdstuk 10).

In het laatste deel van het rapport worden verbanden gelegd tussen de verschillende onderdelen, die in de onderscheiden hoofdstukken aan de orde zijn geweest. Hoofdstuk 11 behandelt samenhangen tussen de verschillende aspecten van de OR als instituut. Hoofdstuk 12 gaat in op samenhangen tussen het werkkterrein van de OR en kenmerken van de OR als instituut, terwijl hoofdstuk 13 ook de besprekingswijze van onderwerpen in OR-vergaderingen in de beschouwingen betreft en deze in verband brengt met de OR als instituut en het werkkterrein van de OR. Tenslotte wordt in hoofdstuk 14 een samenvatting gegeven van de belangrijkste resultaten uit dit rapport; bovendien worden in dit hoofdstuk enkele konklusies geformuleerd.

/ Inleiding

In het verslag van dit onderzoek zal veel informatie opgenomen zijn over de werkwijzen van OR'en en over diverse relatiepatronen in en buiten de OR-vergadering die in het kader van de probleemstelling van belang zijn.

Uiteraard is het eveneens van eminent belang hoe OR'en uitgerust zijn. Structuuraspecten van de OR zoals de samenstelling ervan, de faciliteiten van gekozen leden, de bestaansduur van de OR alsmede de mate waarin de OR is uitgebouwd of geïnstitutionaliseerd, kunnen in hoge mate bepalend zijn voor of in elk geval van invloed zijn op de wijze waarop de OR werkt en de mate waarin medezeggenschap kan worden gerealiseerd.

Vanwege de mogelijk grote betekenis van deze structuurkenmerken van de OR voor de hierna in dit onderzoeksverslag te vermelden gegevens over de werkwijze van de OR'en en de relatiepatronen die daarbij een rol spelen, zal in dit hoofdstuk worden aangegeven welke verschillen er in deze tussen de onderzochte OR'en bestaan. Achtereenvolgens zal in paragraaf 2 aandacht worden besteed aan de volgende structuurkenmerken: de bestaansduur van de OR (2.1), de uitbouw of institutionalisering ervan (2.2), faciliteiten van de OR (2.3), de samenstelling van de OR en de OR-verkiezing (2.4).

Daarnaast wordt in dit hoofdstuk getracht variaties tussen OR'en wat hun structuurkenmerken betreft in verband te brengen met verschillen in ondernemings-situaties. Daarom worden de ondernemingen waarvan de OR'en in dit onderzoek betrokken zijn, gekarakteriseerd naar een aantal kenmerken die gezien de pro-

bleemstelling van betekenis kunnen zijn voor OR'en (paragraaf 3), om deze ondernemingskenmerken vervolgens in verband te brengen met structuurkenmerken van de OR (paragraaf 4).

Het gaat in dit hoofdstuk om de vraag hoe zien OR'en er uit en bestaan er onderling verschillen? Bovendien wordt gezocht naar achtergronden op het niveau van de onderneming voor verschillen tussen OR'en wat hun structuurkenmerken betreft.

De beschrijving in het onderhavige hoofdstuk dient als achtergrond voor de interpretatie van verschillen tussen OR'en wat betreft hun werkwijze en relatiepatronen.

2 OR'en: structuuraspekten

2.1 Bestaansduur

Teneinde de structuur van de OR, zoals deze er onder de huidige wettelijke konstruktie (WOR 1971) uitziet te kunnen begrijpen, dient rekening gehouden te worden met het feit dat deze o.a. kan variëren al naar gelang ontwikkelingen binnen de onderneming in het verleden. Met name de mate waarin er vóór de invoering van de wet op de OR'en in 1971 sprake is geweest van een geïnstitutionaliseerde vorm van medezeggenschap lijkt wat dit betreft tenminste van belang¹⁾.

Ervaringen met c.q. het bestaan van medezeggenschapsstructuren in het verleden kunnen immers in belangrijke mate van invloed zijn op zowel de uitbouw als de feitelijke werkwijze van de huidige OR. Deze invloed kan direkt aan de bestaansduur gekoppeld zijn: de wijze van functioneren van de vroegere OR kan doorwerken in de wijze van werken van de huidige OR, zoals ook in andere ondernemingen de recente invoering van een OR aanleiding kan zijn tot het werken van een OR aan zijn eigen uitbouw. Daarnaast is denkbaar, dat het wettelijk kader waaronder een OR is geïntroduceerd doorwerkt OR'en die zijn opgericht onder de wet op de ondernemingsraad van 1950 dragen wellicht nu nog de sporen hiervan, terwijl OR'en die eerst onder de WOR van 1971 zijn ingesteld onmiddellijk volgens dit vernieuwde patroon zijn gaan werken. Bij dit laatste dient te worden ingekalkuleerd, dat hierin kan doorwerken de aard van de onderneming en de daaraan verbonden redenen voor eerdere respectievelijk latere instelling van een OR. Grotere industriële bedrijven hebben vaak voor 1971 een OR ingesteld in tegenstelling tot bijvoorbeeld handelsbedrijven, deze uiteenlopende ondernemingssituaties kunnen van invloed zijn op de OR, tegelijkertijd via de bestaansduur van de OR en langs meer rechtstreekse invloeden op structuur en werkwijze van de OR.

In het onderzoek is een aantal vragen gesteld, welke beschouwd kunnen worden als graadmeters voor de mate waarin er vóór invoering van de WOR van 1971 sprake was van een geïnstitutionaliseerde vorm van medezeggenschap.

Op grond hiervan is er een typologie gekonstrueerd, genaamd 'de institutionalisering van medezeggenschap in het verleden', welke de volgende categorieën ondernemingen bevat:

- in het geheel *geïnstitutionaliseerde* medezeggenschap in het verleden: tot deze categorie behoren ondernemingen waar vóór de oprichting van de OR geen personeelsvertegenwoordiging was waarmee de directie (of vertegenwoordigers van de directie) overleg pleegde en waar bovendien pas in 1971 of later de eerste OR-verkiezing is geweest (27 procent van alle OR'en uit het onderzoek).
- *sterk geïnstitutionaliseerde* medezeggenschap in het verleden: tot deze categorie behoren ondernemingen waar voor de oprichting van de OR een personeelsvertegenwoordiging was, waar vóór 1971 de eerste OR-verkiezing heeft plaatsgevonden en waar bovendien een OR-reglement vóór 1971 door de bedrijfskommissie is goedgekeurd (25 procent van alle OR'en uit het onderzoek).
- *enigszins geïnstitutionaliseerde* medezeggenschap in het verleden: deze middenkategorie bevat alle resterende OR'en (48 procent van alle OR'en uit het onderzoek).

Wanneer er in een onderneming vóór de oprichting van de OR (vóór of na 1971) sprake was van een personeelsvertegenwoordiging droeg dit orgaan vooral namen als: (bedrijfs- of fabrieks-)kern, bedrijfs- of fabriekskommissie (of -raad) en personeelsraad. Vergaderingen van de personeelsvertegenwoordiging met de directie c.q. vertegenwoordigers daarvan bleken nagenoeg overal aanwezig.

Over het algemeen blijken relatief veel (33 procent) van de OR'en met sterk geïnstitutionaliseerde medezeggenschap ná invoering van de WOR van 1971 niet lang te hebben gewacht met (of hebben hoeven te wachten op) goedkeuring van het OR-reglement door de bedrijfskommissie: dat wil zeggen dit is reeds in 1971 gebeurd. In OR'en met enigszins respektievelijk geen geïnstitutionaliseerde medezeggenschap vóór 1971, blijkt dit veel minder vaak het geval te zijn (15 procent respektievelijk 7 procent).

Dit ligt in de lijn der verwachtingen, gezien het feit dat er voor OR'en met een langere medezeggenschapshistorie waarschijnlijk minder problemen waren bij het opstellen en/of het goedgekeurd krijgen van een reglement overeenkomstig de WOR van 1971. Voor deze 'oudere' OR'en geldt blijkbaar dat de WOR van 1971 niet dermate ingrijpende gevolgen heeft gehad dat de opstelling en/of het goedgekeurd krijgen van het 'nieuwe reglement' erg lang duurde.

Opvallend is wel dat er ook OR'en zijn wier 'nieuwe' reglement ondanks een langere medezeggenschapshistorie pas in 1973 is goedgekeurd door de bedrijfs-

kommissie (16 procent van de betreffende OR'en) Hier kan sprake zijn ofwel van een langdurige en gedegen voorbereiding van het nieuwe reglement ofwel juist van een gebrek aan interesse in aanpassing aan de WOR van 1971 gezien het aantal jaren dat men onder het oude reglement bleef werken

Vooraf in de industriële sectoren – het meest evident in de metaal- en elektro-technische industrie (52 procent) en in de grafische industrie (50 procent) –, blijkt er sprake te zijn geweest van sterk geïnstitutionaliseerde vormen van medezeggenschap in het verleden Opvallend is dat dit in de handelssector nergens het geval is, ook geen enkel concern (COR) blijkt een sterk geïnstitutionaliseerde vorm van medezeggenschap in het verleden (op concernniveau) gekend te hebben

Tenslotte zij vermeld dat de mate van institutionalisering van medezeggenschap in het verleden sterk afhankelijk is van de grootte van de onderneming, terwijl slechts 22 procent van de ondernemingen met minder dan 200 werknemers in dienst een sterk geïnstitutionaliseerde vorm van medezeggenschap kende in het verleden, bedraagt dit percentage voor ondernemingen met 500 of meer werknemers 50 procent²).

2.2 Niveau van institutionalisering van de OR

De onderhavige paragraaf behandelt een aantal struktuuraspekten van OR'en die indicatief geacht kunnen worden voor het niveau van institutionalisering of de uitbouw van OR'en Elementen in de uitbouw van OR'en welke in dit kader van belang geacht kunnen worden zijn o.a. de agenderingsprocedure, trekwentie, duur en regelmaat van OR-vergaderingen, de regeling van de verslaggeving, en het bestaan van kommissies. Deze elementen zullen hieronder achtereenvolgens worden behandeld

In 61 procent van de OR'en blijkt voor de opstelling van de agenda gebruik gemaakt te worden van een agendakommissie In 25 procent van de OR'en wordt de agenda doorgaans in een gesprek tussen meerdere personen opgesteld In 14 procent van de OR'en wordt de agenda op een andere manier opgesteld In dit laatste geval is het praktisch altijd de voorzitter van de OR of een staffunctionaris die de agenda alleen opstelt In de genoemde procedures kan men een afnemende mate van standaardisering onderkennen Met name in het geval er noch een agendakommissie noch een gesprek tussen meerdere personen over de agenda is, is de mate van standaardisering laag te noemen

Opvallend is dat er bij relatief veel COR'en (79 procent) sprake is van een agendakommissie In dezelfde lijn ligt ook het feit dat er in grote ondernemingen beduidend vaker (80 procent) sprake is van een agendakommissie dan in kleine ondernemingen (36 procent) Blijkbaar heeft de bedrijfsgrootte een eigen-

standige invloed op de (noodzaak tot) standaardisering van de agenderingsprocedure.

Wanneer de agenderingsprocedure meer of minder gestandaardiseerd is door middel van een agendakommissie of een agendagesprek, nemen daar altijd (ook) gekozen leden aan deel. In 23 procent van de betreffende OR'en zijn de deelnemers alleen gekozen leden, terwijl in de overige 77 procent ook vertegenwoordigers van de ondernemingsleiding deelnemen. In het laatste geval spreken wij van een gemengde agendakommissie of een gemengd agendagesprek.

In ondernemingen met een langere medezeggenschapshistorie wordt de OR-agenda relatief vaker samengesteld in een gesprek tussen gekozen leden alleen, dan in andere ondernemingen.

Overigens dient rekening gehouden te worden met het feit dat er – ook waar er sprake is van een meer of minder gestandaardiseerde agenderingsprocedure – wel eens een OR-vergadering plaatsvindt zonder dat van te voren een agenda is opgesteld. In 37 procent van de OR'en is dit wel eens het geval.

In verreweg het merendeel (85 procent) van de betreffende OR'en worden tijdens deze OR-vergaderingen waarvan de agenda niet van te voren is vastgesteld, (bijna) uitsluitend onderwerpen door de ondernemingsleiding ingebracht. Blijkbaar is het bijeenroepen van OR-vergaderingen zonder dat van te voren een agenda is vastgesteld voor nogal wat directies in bepaalde gevallen een middel om op een snelle manier – zonder de daarvoor geeigende procedures te bewandelen – de OR informatie te verstrekken of de mening van de OR te horen.

In deze gevallen bepaalt de ondernemingsleiding dan alléén de in de OR te bespreken zaken, zonder dat gekozen leden daarop invloed kunnen uitoefenen en ook zonder dat gekozen leden in eerste instantie veel mogelijkheden hebben om zich voor te bereiden op onderwerpen die besproken worden.

Een andere mogelijkheid is dat de voorzitter punten in de OR-vergadering zelf aan de orde stelt die hij niet tijdens het gesprek over de agenda had ingebracht en waarvoor geldt dat de OR op de betrokken probleemgebieden wettelijk om advies of instemming moet worden gevraagd. In 20 procent van de OR'en blijkt dit wel eens voor te komen. Het betreft dan relatief vaak onderwerpen met betrekking tot 'beleid en bestuur'.

Wanneer een agenda wordt samengesteld in een agendakommissie of in een gesprek tussen meerdere personen, beperken de betrokkenen zich lang niet altijd alleen tot het agenderen van onderwerpen voor OR-vergaderingen. In 32 procent van de betreffende OR'en wordt bij de samenstelling van de agenda altijd ook gesproken over de manier waarop agendapunten in de OR-vergadering behandeld zullen worden en over mogelijke oplossingen voor problemen die in de OR-vergadering besproken zullen worden. In 45 procent van de betreffende OR'en gebeurt dit soms en in 23 procent nooit. Blijkbaar heeft het gesprek over de agenda in veel OR'en een ruimere functie dan louter die van agendering. In OR'en waar

alleen gekozen leden de agenda opstellen, heeft het gesprek over de agendering veelal deze ruimere functie. Dit wijst erop dat werknemersvertegenwoordigers in het gesprek over de agenda vaak een mogelijkheid zien tot vooroverleg zonder de ondernemingsleiding, waarin ze zich bijvoorbeeld effectiever op OR-vergaderingen kunnen voorbereiden. Dit laatste valt met name waar te nemen in ondernemingen met een langere medezeggenschapshistorie.

Wanneer een agenda wordt opgesteld voor de OR-vergadering, dan wordt deze doorgaans in praktisch alle OR'en aan alle gekozen leden van tevoren bekend gemaakt. In 88 procent van de ondernemingen ontvangen ook alle personeelsleden van tevoren een agenda. Zowel voor de gekozen leden als voor hun achterban vormt dit in principe een mogelijkheid om zich op OR-vergaderingen voor te bereiden. De punten die aan de orde komen zijn bekend. Bovendien gaat de agenda – wanneer deze aan gekozen leden wordt toegestuurd – in bijna de helft van de OR'en altijd vergezeld van andere stukken, die dienen ter informatie over de in de OR te behandelen onderwerpen. In 31 procent van de OR'en is dit laatste nooit het geval. Wanneer de agenda en andere schriftelijke stukken aan gekozen leden worden toegestuurd, heeft deze informatie in driekwart van de OR'en een openbaar karakter in die zin dat gekozen leden daarover doorgaans zonder meer kunnen spreken met andere personeelsleden.

Tussen OR'en zijn er wel variaties waar te nemen wat betreft de tijd vóór de OR-vergadering dat de agenda bekend wordt gemaakt. Terwijl de agenda gemiddeld ruim 10 dagen van tevoren aan gekozen leden bekend wordt gemaakt, gebeurt dit in eenderde van de OR'en pas een week of korter voor de OR-vergadering, in nog eenderde 8 a 10 dagen voor de OR-vergadering en in de resterende OR'en meer dan 10 dagen voor de OR-vergadering. De bekendmaking van de agenda aan het personeel vindt bijna altijd op hetzelfde tijdstip plaats als de bekendmaking aan gekozen leden.

Opvallend is dat vooral in kleine ondernemingen (53 procent) de agenda doorgaans kort vóór de OR-vergadering – een week of korter ervoor – wordt verspreid.

Naast het feit dat in kleine ondernemingen de agenderingsprocedure vaak minder gestandaardiseerd is, blijkt het ook dit soort ondernemingen te zijn, waar aan gekozen leden en hun achterban doorgaans minder tijd geboden wordt om zich aan de hand van agendapunten op OR-vergaderingen voor te bereiden.

In het bovenstaande is niet of nauwelijks ingegaan op de invloed van gekozen leden op de agendering van onderwerpen. Aan dit, in het kader van de probleemstelling relevant, gegeven wordt met name in hoofdstuk 8 aandacht besteed. In de onderhavige paragraaf staat de standaardisering van de agenderingsprocedure als struktuuraspekt centraal.

Gemiddeld vergaderen OR'en bijna 9 keer per jaar³). In bijna alle OR'en vinden OR-vergaderingen volgens een bepaalde regelmaat plaats.

Tussen OR'en zijn er nogal wat verschillen te constateren: 32 procent van de OR'en vergadert minder dan 7 keer per jaar – dat wil zeggen hoogstens eens in de twee maanden –, terwijl 22 procent van de OR'en 12 keer per jaar of vaker vergadert – dat wil zeggen tenminste maandelijks –.

Over het algemeen blijken OR'en in grote ondernemingen vaker te vergaderen dan OR'en in kleine ondernemingen.

Doorgaans blijken OR-vergaderingen gemiddeld bijna 4 uur te duren. Ook wat dit betreft verschillen OR'en van elkaar: 15 procent van de OR'en vergadert doorgaans niet langer dan 2 uur, terwijl in 22 procent van de OR'en de vergaderingen doorgaans 4 uur of langer duren. In grote ondernemingen en door COR'en wordt vaak langer vergaderd. Ook in ondernemingen met een langere medezeggenschapshistorie vergaderen OR'en langer.

Naarmate de procedure voor het vaststellen van de agenda meer is gestandaardiseerd, wordt er vaker en langer vergaderd. Het feit dat juist OR'en met langdurige vergaderingen binnen de normale werktijd bijeen zijn, tekent het meer geïnstitutionaliseerde karakter van deze OR'en.

Wanneer de agenderingsprocedure niet gestandaardiseerd is, wordt aan OR'en – althans kwantitatief gezien – blijkbaar minder ruimte geboden. De voorzitter kan dan een nogal overheersende rol spelen, omdat hij voor het grootste deel de agenda samenstelt en bovendien de vergaderingen kort houdt. Wanneer vergaderingen langer duren dan de normale werktijd toelaat, wordt er niet op een andere dag een vervolvergadering belegd, maar vergadert men door. Bovenstaande combinatie wijst op een laag niveau van institutionalisering van het verschijnsel OR in de betreffende ondernemingen.

Zoals gezegd, vinden OR-vergaderingen in praktisch alle OR'en met een zekere regelmaat plaats. Het komt echter wel eens voor dat er tussendoor speciale (ad hoc) vergaderingen (al dan niet met een agenda) worden belegd (in ruim de helft van de OR'en). In deze OR'en is er blijkbaar sprake van een flexibele opstelling, in die zin dat ook OR-vergaderingen kunnen worden gehouden wanneer daaraan behoefte blijkt te bestaan. Vaak gaat het dan over beleids- en bestuurszaken (met name fusies, uitbreiding en inkrimping van werkzaamheden, de algemene gang van zaken in het bedrijf en/of de benoeming van leden van de directie of van de Raad van Commissarissen). Het initiatief tot bijeenroepen van deze ad hoc OR-vergaderingen wordt over het algemeen door de voorzitter genomen. In een derde van de betreffende OR'en hebben ad hoc-vergaderingen wel eens betrekking op arbeidsvoorwaarden. Het initiatief tot het bijeen roepen van deze vergaderingen wordt met name dan nogal eens (mede) genomen door gekozen leden.

Onderwerpen waar het dan konkreet over gaat, zijn beloningssystemen op grond van bijzondere of incidentele arbeidsomstandigheden, zoals overwerk of arbeidstijdverkorting en arbeidstijden (regeling van werktijden, ploegendienst, vakantie, snipperdagen e.d.).

OR-vergaderingen zijn bijna nergens openbaar, in die zin dat ze ook voor andere personeelsleden toegankelijk zijn. In slechts 8 procent van de ondernemingen zijn OR-vergaderingen doorgaans toegankelijk voor andere personeelsleden. Blijkbaar is dit toch een punt dat in veel OR'en speelt in ongeveer eenderde van de ondernemingen waar de vergaderingen niet openbaar zijn, is openbaarheid wel eens een onderwerp van discussie geweest.

De verslaggeving van OR-vergaderingen

In 62 procent van de OR'en worden zeer uitgebreide - (haast) letterlijke - notulen gemaakt van OR-vergaderingen, in 38 procent van de OR'en worden alleen de hoofdlijnen van de discussie in de OR-vergadering genotuleerd. Over het algemeen vindt dus een (vrij) uitgebreide notulering van OR-vergaderingen plaats. Dit is met name het geval in grote ondernemingen. In vrijwel alle OR'en kunnen gekozen leden deze notulering controleren (zij ontvangen praktisch altijd een exemplaar van de notulen) en wijzigen (de notulen van OR-vergaderingen worden praktisch altijd ter fiattering op de agenda van de volgende OR-vergadering geplaatst).

In 68 procent van de OR'en worden echter door gekozen leden nooit of slechts een enkele keer wijzigingen in de notulen voorgesteld. In de resterende OR'en gebeurt dit vaker dan eens (in 17 procent van de OR'en - bijna elke vergadering wel eens). Enerzijds kan dit erop wijzen dat de notulen vaak een juiste weergave van het in de OR-vergaderingen besprokene vormen, anderzijds kan het zijn dat gekozen leden in de eerstgenoemde OR'en weinig gebruik (willen) maken van hun controle-mogelijkheid.

In 93 procent van alle OR'en blijkt na elke OR-vergadering een verslag daarvan in het bedrijf gepubliceerd te worden. In 19 procent van de OR'en is de verslaggeving over de OR in het bedrijf even uitgebreid als de OR-notulen zelf, in 26 procent van de OR'en is het verslag ingekort, maar liggen de volledige notulen wel voor personeelsleden ter inzage. In 55 procent van de OR'en betreft het een ingekort verslag, terwijl personeelsleden geen inzage hebben in de volledige notulen. In de laatstgenoemde OR'en is de terugkoppeling door de OR naar het personeel blijkbaar sterk beperkt.

Ondanks het feit dat OR-vergaderingen in grote ondernemingen vaak zeer uitgebreid genotuleerd worden, blijkt er in dit soort ondernemingen relatief vaak (70 procent) een ingekort verslag gepubliceerd te worden, zonder dat de personeelsleden inzage hebben in de OR-notulen. Gezien de in principe grotere afstand

tussen gekozen leden en hun achterban in grote ondernemingen, zou juist in dit soort ondernemingen een uitgebreide schriftelijke verslaggeving aan het personeel verwacht mogen worden

Naast publikatie van het OR-verslag in de onderneming, wordt dit tevens vaak aan een aantal personen en instanties toegezonden. In het merendeel van de gevallen betreft het een onverkort verslag. In 69 procent van de OR'en (waar meerdere direktieleden zijn) wordt een OR-verslag toegezonden ook aan andere leden van de direktie dan de OR-voorzitter alleen en in 40 procent van de OR'en aan de Raad van Commissarissen (c.q. Raad van Bestuur of direktie van de moedermaatschappij).

In 60 procent van de OR'en wordt een verslag toegezonden aan de sekretaris van de COR (in geval van lokale OR) c.q. sekretaris van de lokale OR'en (in geval van COR) en in 47 procent van de OR'en aan de leden van de COR (in geval van OR) c.q. leden van lokale OR'en (in geval van COR). In 53 procent van de OR'en worden ook nog andere funktionarissen uit het bedrijf schriftelijk op de hoogte gebracht. In dit laatste geval moet vooral gedacht worden aan personeelsfunktionarissen. Afgezien nog van kontakten van voorzitter respectievelijk leden met anderen – waarover in latere hoofdstukken wordt gerapporteerd – is de OR blijkbaar lang niet altijd een geïsoleerd gebeuren tussen voorzitter en gekozen leden. Ook andere personen uit de ondernemingsleiding en – in geval van een OR-COR-kombinatie – 'lagere' of 'hogere' medezeggenschapsorganen op het niveau van de onderneming worden, tenminste door middel van schriftelijke terugkoppeling, betrokken bij het OR-begeuren.

OR-kommissies

OR'en verrichten hun werk niet alleen door middel van formele OR-vergaderingen, ook buiten OR-vergaderingen om kunnen zij activiteiten ontplooiën. Een van de mogelijkheden daarvoor is het kommissiewerk.

Voor bepaalde taken kunnen kommissies in het leven worden geroepen die de OR van een meer of minder groot gedeelte van zijn taak ontlasten en/of waaraan de OR bepaalde taken delegeert.

In het onderzoek is informatie verzameld over kommissies voorzover daarin een of meerdere gekozen leden zitting hebben⁴⁾. Het betreft hier ook kommissies die niet expliciet zijn ingesteld door de OR zelf, het zitting hebben van gekozen leden in deze kommissies levert eveneens mogelijkheden om hun werk in de OR te doen buiten OR-vergaderingen om (informatie en ten behoeve van OR-vergaderingen, maar ook bemoeienis met zaken die wellicht niet in OR-vergaderingen worden besproken).

Bijna 70 procent van alle OR'en beschikt over een of meer vaste kommissies. Gemiddeld zijn er 4 kommissies in OR'en die met kommissies werken.

Het werken met commissies resulteert niet in minder of kortere OR-vergaderingen. Dit zou denkbaar zijn indien bepaalde zaken uit commissies niet meer aan de orde behoeven te komen in de OR zelf. Het tegendeel is evenwel het geval. Blijkbaar hebben de betreffende OR'en hun taak verruimd en een aantal nieuwe of oude taken door middel van commissies aangepakt: van de andere kant is het waarschijnlijk dat ook de terugrapportering vanuit de commissies naar de OR-vergadering de nodige tijd in beslag neemt.

Vooraf in ondernemingen met een langere medezeggenschapshistorie wordt vaak met OR-commissies gewerkt. Waarschijnlijk is dit verband voornamelijk te wijten aan de interveniërende werking van de grootte van de onderneming: in grote ondernemingen heeft 95 procent van de OR'en een of meer commissies, terwijl dit percentage in kleine ondernemingen 53 procent bedraagt. Ook COR'en beschikken vaak over een of meer OR-commissies (79 procent). Het ligt voor de hand te veronderstellen dat er in grote ondernemingen en ook in concerns (COR'en) een meer omvangrijke en complexe taak voor de OR ligt, zodat deze meer geneigd zal zijn bepaalde werkzaamheden door middel van commissies te verrichten.

Uit het onderzoek blijkt dat het werken met OR-commissies, de aanwezigheid van een gestandaardiseerde agenderingsprocedure en ook een hoge frequentie van OR-vergaderingen onderling nauw met elkaar samenhangen. Het zijn alle indicatoren voor een zekere mate van uitbouw van de OR, in die zin dat geïnstitutionaliseerde patronen bestaan, die aan de OR de mogelijkheid bieden om op een bepaald niveau te werken. Vooral OR'en in grote ondernemingen alsmede COR'en blijken relatief vaak in dit beeld te passen. Met name OR'en waar geen gestandaardiseerde agenderingsprocedure bestaat en de agenda staande de vergadering en/of door één persoon wordt opgesteld, zijn daarentegen niet of nauwelijks uitgebouwd.

2.3 Faciliteiten van OR-leden

Faciliteiten waarover gekozen OR-leden beschikken kunnen belangrijke mogelijkheden bieden voor een adequate uitoefening van de functie als OR-lid. Van daar dat in het onderzoek aandacht is besteed aan de mate waarin gekozen leden inderdaad de beschikking hebben over bepaalde faciliteiten ten behoeve van of bij de uitoefening van hun functie.

Scholing en vorming van gekozen leden

Veelvuldig wordt gewezen op het belang van kennis en vaardigheden waarover participanten aan medezeggenschapsstructuren dienen te beschikken, teneinde

de betreffende structuren – beter – te doen functioneren. Dit is ook vaak het geval wanneer er gesproken wordt over de OR als medezeggenschapsstructuur en de gekozen OR-leden als participanten daaraan.

Strukturele voorwaarden en het bestaan van medezeggenschapssystemen op zich bieden nog geen garantie voor werkelijke medezeggenschap; naast een aantal strukturele factoren kunnen ook individuele factoren – zoals de mate van scholing – een belangrijke interveniërende werking uitoefenen⁵⁾.

In 88 procent van de OR'en hebben (een of meerdere) gekozen OR-leden wel eens deelgenomen aan een speciale cursus voor OR'en of OR-leden.

In het onderzoek is de vraag gesteld of tijdens de betreffende cursussen aandacht is besteed aan bepaalde soorten onderwerpen. Met behulp van een factoranalyse⁶⁾ zijn drie clusters van onderwerpen onderscheiden waaraan met name aandacht is besteed, te weten:

- algemene zaken: personeelbeleid in het algemeen en/of het ondernemen in het algemeen;
- situatiegerichte zaken: de feitelijke situatie van de eigen onderneming en/of het functioneren van de eigen OR;
- vergadertechnieken e.d.: vergader-, discussie- en/of uitdrukkingsvaardigheden.

In het merendeel (62 procent) van de betreffende OR'en is bij deze cursussen aan alle drie genoemde aspecten aandacht besteed. In 15 procent van de OR'en werd in de cursussen alléén aandacht besteed aan algemene zaken en aan vergadertechnieken e.d., zonder dat de specifieke situatie van de eigen onderneming of de eigen OR aan bod kwam. Voor 14 procent van de OR'en geldt dat in de cursussen alléén algemene zaken en situatiegerichte zaken aan de orde zijn geweest, zonder dat aandacht is besteed aan vergader- en discussietechnieken. In 5 procent van de OR'en kwamen alleen algemene zaken aan de orde, in 2 procent alléén situatiegerichte zaken, en in nog eens 2 procent alléén vergadertechnieken. OR-kursussen die leden van de OR uit grote ondernemingen en ook COR-leden hebben gevolgd waren bijna altijd mede gericht op de feitelijke situatie van hun eigen onderneming en het functioneren van hun eigen (C)OR. Dit in tegenstelling tot de cursussen voor leden van OR'en uit kleine ondernemingen, waar vaker alleen aan algemene zaken aandacht werd besteed.

Waarschijnlijk liggen de zaken in grote ondernemingen en concerns (voor COR'en) gekompliceerder dan in kleine en is de behoefte aan bezinning op de situatie in de eigen onderneming c.q. OR groter dan in kleine ondernemingen. Ook zijn de mogelijkheden om zelf cursussen te – doen – organiseren in grote ondernemingen ruimer.

In OR'en waarvan (een of meer) gekozen leden (een of meer) cursussen hebben gevolgd, blijken dergelijke cursussen verzorgd te zijn door: vakbonden (59 procent) en/of instituten als volkshogescholen (43 procent) en/of de onderneming zelf (35 procent)⁷⁾

Uit het onderzoek blijkt niettemin dat in 80 procent van de OR'en een manifeste behoefte is aan – meer – scholing en vorming in deze OR'en hebben gekozen leden wel eens de behoefte geuit aan – meer – scholing en vorming

Tenslotte zij vermeld dat in 42 procent van de OR'en ook de voorzitter wel eens heeft deelgenomen aan een OR-kursus Dit blijkt met name te gelden voor voorzitters van OR'en uit grote ondernemingen Voor voorzitters van COR'en geldt dit in mindere mate In 38 procent van de OR'en waar de voorzitter wel eens een OR-kursus gevolgd heeft, betreft dit (mede) speciale kursussen voor OR-voorzitters

Vrijstelling ten behoeve van de OR

De tweede soort faciliteiten waaraan in het onderzoek aandacht is besteed, is de mate waarin gekozen OR-leden vrijgesteld zijn van hun arbeidstaken als werknemers van de onderneming vanwege hun OR lidmaatschap Dit met name om meer tijd te kunnen besteden aan hun taak als OR-lid

In het onderzoek is de vraag gesteld of er gekozen leden zijn die afgezien van de tijd die ze besteden aan OR-vergaderingen – een deel van hun normale werktijd kunnen besteden aan hun werk als OR-lid

In 66 procent van de OR'en blijken alle gekozen leden voor een bepaald aantal uren vrijgesteld te zijn ten behoeve van werkzaamheden voor de OR In 11 procent van de OR'en is dit voor geen enkel OR-lid het geval Vooral in grote ondernemingen zijn alle gekozen leden tenminste voor een gedeelte van hun tijd vrijgesteld (85 procent van de grote ondernemingen) voor grote ondernemingen heeft vrijstelling financieel minder consequenties dan voor kleine ondernemingen, bovendien is het takenpakket van OR-leden in grote ondernemingen waarschijnlijk ook omvangrijker en gekompliceerder Hetzelfde verband is waarneembaar voor COR'en

Vrijgestelde OR-leden in grote ondernemingen en in concerns (COR'en) kunnen verder hun tijd vaker naar eigen inzicht indelen, in kleine en middelgrote ondernemingen zijn deze tijden vaker vastgelegd of dient per keer eerst toestemming gevraagd te worden Blijkbaar wordt aan gekozen leden in grote ondernemingen en aan COR-leden wat dit betreft meer ruimte gelaten c q is het moeilijker om hen wat dit betreft beperkingen op te leggen Over het geheel genomen staat het in 69 procent van die OR'en waar (een of meer) leden (geheel of voor een gedeelte van hun tijd) vrijgesteld zijn, aan gekozen leden vrij om hun tijd naar eigen goeddunken in te delen.

In 12 procent van alle OR'en zijn alle gekozen leden geheel vrijgesteld, dat wil zeggen kunnen zij al hun tijd besteden aan werkzaamheden ten behoeve van de OR In nog eens 12 procent van alle OR'en kunnen de gekozen leden die slechts gedeeltelijk vrijgesteld zijn gemiddeld de helft van hun normale werktijd of meer aan OR-werkzaamheden besteden

In ruim 30 procent van de OR'en is de vrijstelling uitdrukkelijk geregeld in het OR-reglement, terwijl dit in bijna 10 procent geregeld is per besluit van de OR. In de overige OR'en is deze vrijstelling niet uitdrukkelijk geregeld.

Het uitnodigen van deskundigen door gekozen leden

In het onderzoek is de vraag opgenomen of het wel eens voorkomt dat deskundigen worden uitgenodigd voor bepaalde OR-vergaderingen. Enerzijds is aandacht besteed aan expliciet door gekozen OR-leden uitgenodigde deskundigen; anderzijds is er gevraagd in hoeverre bepaalde bedrijfsfunktionarissen, anders dan op uitnodiging van gekozen leden, aanwezig zijn geweest bij OR-vergaderingen.

In het merendeel (83 procent) van de OR'en wonen wel eens deskundigen de OR-vergaderingen bij.

Wat betreft de niet door gekozen leden uitgenodigde deskundigen: in 42 procent van de OR'en wonen een of meerdere personeelsfunktionarissen altijd de OR-vergaderingen bij, in 12 procent van de OR'en geregeld en in 17 procent een enkele keer. Verder kan vermeld worden dat in 72 procent van de OR'en (ook) andere bedrijfsfunktionarissen wel eens vergaderingen van de OR bijwonen. Het gaat in die gevallen om funktionarissen uit de financieel-administratieve sektor, de commerciële sektor of andere – meer – technische sectoren van de onderneming.

Zoals ook op andere momenten (bv. de verslaggeving van OR-vergaderingen) blijkt, is binnen een OR de voorzitter lang niet altijd de enige uit de leiding van de onderneming die zich met de OR okkupeert. Ook andere funktionarissen blijken in deze een rol te spelen.

In 53 procent van de OR'en nodigen gekozen leden wel eens deskundigen uit om OR-vergaderingen bij te wonen; in het merendeel van de betreffende OR'en gebeurt dit slechts een enkele keer. In grote ondernemingen (65 procent) gebeurt dit beduidend vaker dan in kleine ondernemingen (36 procent). Ook in COR'en worden relatief gezien vaak deskundigen door COR-leden uitgenodigd. Waarschijnlijk houdt dit o.a. verband met het feit dat men in grote ondernemingen en in concerns (COR'en) vaker de beschikking heeft over allerlei soorten bedrijfsfunktionarissen met de vereiste know-how en tevens gemakkelijker toegang heeft tot deskundigen van buiten de ondernemingen. Gezien het meer frekwente contact van grote ondernemingen met vakbonden, zal dit laatste ook vakbondsfunktionarissen betreffen. Wanneer gekozen leden deskundigen uitnodigen, is dit vaak omdat er onderwerpen op de OR-agenda staan die betrekking hebben op beleids- en bestuurszaken (met name jaarstukken, winst- en verliesrekeningen en kwantitatieve of kwalitatieve aspecten van het produkt- en marktbeleid) en op arbeidsvoorwaarden (met name pensioen-, spaar-, en winstdelingsregelingen). Verder gebeurt dit – zij het in mindere mate – wanneer in OR-vergaderingen zaken met betrekking tot het personeelbeleid (vooral werkoverleg) en de interne organisatie aan de orde komen.

Wanneer het onderwerpen met betrekking tot de interne organisatie, personeel-beleid en de OR zelf betreft, zijn de uitgenodigde deskundigen bijna altijd funktionarissen uit de onderneming zelf. Wanneer het de andere inhoudelijke gebieden betreft, worden er relatief vaak (in ongeveer eenderde van de gevallen) deskundigen van buiten de onderneming uitgenodigd.

Andere faciliteiten van gekozen leden

Naast de informatie over het volgen van kursussen, vrijstelling en het uitnodigen van deskundigen, is informatie verzameld over faciliteiten die vooral betrekking hebben op het recht van c.q. de mogelijkheid voor gekozen leden om binnen de onderneming een aantal konkrete activiteiten te ontwikkelen. Dit is gebeurd door aan de sekretaris van de OR onder andere een lijst voor te leggen met faciliteiten waarover gekozen leden kunnen beschikken. Op deze laatste lijst van mogelijke faciliteiten is een faktoranalyse toegepast, welke resulteerde in een viertal clusters van activiteiten⁸⁾.

Het eerste cluster is genoemd: 'faciliteiten om zelfstandig mededelingen te doen aan het personeel': het betreft hier het recht om zelf mededelingen op het prikbord te hangen of in het bedrijfsorgaan op te nemen en/of rond te sturen aan alle werknemers. In 19 procent van alle OR'en is dit niet geoorloofd, in 54 procent van alle OR'en is in iets sterkere mate geoorloofd, terwijl dit in 27 procent van de OR'en in hoge mate geoorloofd is.

Het tweede cluster is genoemd: 'de mogelijkheid om zelfstandig informatie te verzamelen': het betreft hier het hebben van een eigen spreekuur (voor tenminste een gekozen lid) en/of het feit dat staf- of lijnfunktionarissen binnen de onderneming de plicht hebben het gekozen lid informatie te verstrekken over hun werkteerein wanneer hij daarom verzoekt, zonder dat daarvoor vooraf toestemming van de direktie nodig is. In 17 procent van alle OR'en is geen van beide het geval, in 49 procent is het gedeeltelijk mogelijk zelfstandig informatie te verzamelen, terwijl het in 35 procent goed mogelijk is.

Het derde cluster kan genoemd worden: 'faciliteiten ten behoeve van het bijeen roepen van kiezers': het betreft hier het recht om kiezers voor een korte vergadering bijeen te roepen in werktijd en/of in een ruimte van het bedrijf. In 22 procent van de OR'en bestaat dit recht niet, in 49 procent van de OR'en is dit enigermate mogelijk en in 29 procent van de OR'en is het zonder meer mogelijk. Het laatste cluster van faciliteiten bevat één variabele, te weten het feit of (een van de) gekozen leden over een administratieve hulp beschikken om het archief bij te houden e.d. Opgemerkt dient te worden dat het mogelijk is dat het hier in een aantal gevallen een administratieve hulp betreft, waarover een of meer gekozen leden vanwege hun functie in het bedrijf toch al de beschikking hebben. In 12 procent van de OR'en hebben gekozen leden een eigen (eventueel parttime) administratieve hulp, in 37 procent van de OR'en mogen zij bepaalde mensen uit het bedrijf vragen ook voor hen administratief werk te doen en in 51 procent van de OR'en is geen van beide het geval.

Wanneer bovengenoemde clusters met elkaar worden gekombineerd, blijken gekozen leden in 6 procent van alle OR'en zonder meer over tenminste drie van de vier soorten faciliteiten te kunnen beschikken; in 22 procent van alle OR'en kunnen gekozen leden over twee van de genoemde soorten faciliteiten beschikken, in 39 procent over een en in 25 procent van de OR'en over geen enkele. Bovendien kunnen gekozen leden in 9 procent van de OR'en ten dele beschikken over alle vier soorten faciliteiten.

Evenals dat met de eerder behandelde faciliteiten het geval was, zijn het vooral OR'en uit grote ondernemingen waar gekozen leden vaak over (een of meer van) de betreffende faciliteiten kunnen beschikken. Dit geldt voor al de genoemde faciliteiten, uitgezonderd 'het beschikken over een administratieve hulp'.

Onderstaande staat geeft een totaaloverzicht van faciliteiten waarover gekozen leden kunnen beschikken en waarover in het onderzoek informatie is verzameld.

Staat 4.1

FACILITEITEN WAAR GEKOZEN OR-LEDEN OVER KUNNEN BESCHIKKEN

	percentage OR'en	Totaal (= 100 procent)
<i>resultaten van faktoranalyse</i>		
gekozen leden hebben de mogelijkheid om door middel van een eigen spreekuur en/of contact met lijn- en staffunktionarissen zelfstandig informatie te verzamelen	35	109
gekozen leden hebben het recht hun kiezers voor een korte vergadering bijeen te roepen in werk tijd en/of in bedrijfsruimte	29	90 ⁹⁾
gekozen leden mogen zelfstandig mededelingen doen aan het personeel	27	109
tenminste een van de gekozen leden beschikt over een administratieve hulp	12	109
<i>overige faciliteiten</i>		
gekozen leden hebben (wel eens) een OR cursus gevolgd	88	109
alle gekozen leden zijn gedeeltelijk vrijgesteld van hun normale werk	66	109
deskundigen wonen wel eens OR vergaderingen bij op uitnodiging van gekozen leden	53	109
gekozen leden wonen (wel eens) een aandeel houdersvergadering bij	15	109
gekozen leden wonen (wel eens) vergaderingen van de Raad van Commissarissen bij	5	109

Aan het slot van deze subparagraaf zij gewezen op een tweetal andere mogelijkheden waarvan gekozen leden (of een delegatie daaruit) gebruik zouden kunnen maken, te weten het bijwonen van aandeelhoudersvergaderingen en vergaderingen van de Raad van Commissarissen. In een gering aantal OR'en (15 procent respectievelijk 5 procent) is dit wel eens het geval geweest. Alleen COR-leden wonen wel eens aandeelhoudersvergaderingen bij (in 47 procent van de COR'en).

Het geheel overziend is het opvallend dat in OR'en met een meer gestandaardiseerde agenderingsprocedure over het algemeen vaker deskundigen door gekozen OR-leden worden uitgenodigd dan in OR'en waar de agenderingsprocedure in het geheel niet is gestandaardiseerd. Dit is vooral het geval in OR'en waar de agenda-kommissie (of het agendagesprek) gemengd van samenstelling is; waar de agenda-kommissie (of het agendagesprek) alleen uit gekozen leden bestaat, worden door gekozen leden minder vaak deskundigen voor OR-vergaderingen uitgenodigd. In deze OR'en zijn gekozen leden echter wel vaker (gedeeltelijk) vrijgesteld.

Blijkbaar geldt in het laatstgenoemde soort OR'en dat gekozen leden – mede door het feit dat ze vrijgesteld zijn – ‘het wel alleen af kunnen’ of het alleen willen doen: zij alleen stellen de agenda op en zij nodigen geen deskundigen uit ten behoeve van OR-vergaderingen.

2.4 Samenstelling van de OR en OR-verkiezing

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de samenstelling van de OR en – direct in verband daarmee – aan de manier waarop OR-verkiezingen in hun werk gaan.

2.4.1 Samenstelling van de OR

Achtereenvolgens worden enkele kenmerken van gekozen leden, van de sekretaris en de voorzitter van de OR behandeld.

Wat de kenmerken van gekozen leden betreft: van elk gekozen lid per OR is o.a. informatie ingewonnen aangaande enkele individuele kenmerken (geslacht, leeftijd, vakbondslidmaatschap, e.d.)¹⁰. Door combinatie van kenmerken van de gekozen leden (o.a. door middel van diversiteitsindices¹¹) zijn OR'en getypeerd naar de mate van homogeniteit wat betreft hun samenstelling op enkele aspecten. Bovendien zijn ‘homogene’ OR'en verder inhoudelijk gekarakteriseerd.

De karakterisering van OR'en naar de mate waarin zij homogeen zijn -- waar het deze kenmerken betreft -- is enerzijds interessant louter ter beschrijving; anderzijds geeft het ook een indicatie voor de mate waarin er door gekozen leden eensgezind kan worden opgetreden, althans voorzover dit afhankelijk mocht zijn van uniformiteit in de samenstelling van de OR naar deze kenmerken.

Het aantal gekozen leden

Gemiddeld tellen OR'en bijna dertien gekozen leden. Centrale OR'en tellen gemiddeld bijna 21 gekozen leden, terwijl lokale of zelfstandige OR'en gemiddeld bijna 11 gekozen leden tellen.

Maar er zijn duidelijke verschillen tussen OR'en. Zo heeft bijvoorbeeld 19 procent van de OR'en minder dan acht gekozen leden terwijl 22 procent meer dan vijftien gekozen leden telt. Het aantal gekozen leden is sterk afhankelijk van de grootte van de onderneming: OR'en in grote ondernemingen hebben over het algemeen meer gekozen leden dan OR'en in kleine ondernemingen. Dit is o.a. te verklaren uit het feit dat hieromtrent in de wet bepalingen zijn opgenomen.

Bijna 20 procent van de OR'en heeft meer gekozen leden dan wettelijk is aangegeven, terwijl 10 procent van de OR'en minder gekozen leden telt¹²⁾. De afwijking bedraagt zowel naar boven als naar beneden in de betreffende OR'en gemiddeld ongeveer 2 gekozen leden.

Van belang is dat binnen deze globale samenhang tussen het totaal aantal gekozen leden en het totaal aantal werknemers verschillen bestaan in het aantal vertegenwoordigde werknemers per gekozen OR-lid. Bij een kleiner aantal werknemers per gekozen OR-lid is het optreden als vertegenwoordiger waarschijnlijk gemakkelijker.

In 29 procent van de OR'en zijn er niet meer dan 1 of 2 gekozen leden per honderd kiesgerechtigde werknemers. In eveneens 29 procent van de OR'en zijn er meer dan vijf gekozen leden per honderd kiesgerechtigde werknemers. De resterende OR'en behoren tot de middenkategorie¹³⁾.

Het geslacht van gekozen leden

In het merendeel van de OR'en hebben alleen mannen zitting: iets meer dan een kwart (26 procent) van de OR'en heeft een (of meerdere) vrouw(en) als gekozen lid.

Het percentage OR'en met een vrouwelijk lid is groter in grote ondernemingen (45 procent) dan in kleine ondernemingen (20 procent). Op zichzelf is dit verband niet zo bevreemdend omdat in grotere ondernemingen eerder een zo groot absoluut aantal vrouwen te verwachten is, dat daaruit een vertegenwoordigster in de OR kan worden gekozen.

Gezien de samenstelling van een COR uit lokale OR'en, in elk waarvan vrouwen niet of slechts in kleine getale zitting hebben, is niet verwonderlijk dat maar 16 procent van de COR'en een of meer vrouwelijke leden telt.

De opleiding van gekozen leden

In 2 procent van de OR'en hebben veel gekozen leden een hogere of middelbare

opleiding genoten, terwijl in 31 procent van de OR'en weinig gekozen leden een dergelijke opleiding hebben genoten¹⁴⁾

Opmerkelijk is dat OR'en uit grote ondernemingen relatief vaak weinig leden tellen met een 'hogere' opleiding. In COR'en is juist het omgekeerde het geval. Blijkbaar is bij de selectie van afgevaardigden voor de COR (hetgeen bijna altijd door de betreffende lokale OR'en gebeurt) het opleidingsniveau één van de criteria.

De leeftijd van gekozen leden

In ruim eenderde van alle OR'en vallen gekozen leden in meerdere leeftijds-kategorieën¹⁵⁾. Eveneens eenderde heeft een zeer gelijke (homogene) leeftijds-verdeling. vrijwel alle gekozen leden uit deze OR'en zijn 40 jaar of ouder. Dit is met name het geval in grote ondernemingen en in ondernemingen (55 procent) met een langere medezeggenschapshistorie (56 procent).

Het is mogelijk dat de jongere personeelsleden in ondernemingen waar reeds geruime tijd een geïnstitutionaliseerde vorm van medezeggenschap bestaat, worden afgeschrikt om zich verkiesbaar te stellen. Mogelijk is het dat de werkwijzen en/of de resultaten van deze 'oudere' OR'en jongere personeelsleden minder aanspreekt. Verder is het denkbaar dat degenen die reeds in eerder bestaande vormen van personeelsvertegenwoordiging zitting hadden, vanwege hun ervaring op dit vlak de rol van personeelsvertegenwoordiger in de huidige OR continueren.

Gezien echter de sterke samenhang tussen medezeggenschapshistorie en grootte van de onderneming, dient hier de nodige voorzichtigheid betracht te worden. Niet duidelijk is welk van beide variabelen het meest verantwoordelijk is voor bovenvermelde samenhang.

Vakbondslidmaatschap van gekozen leden

Meer dan de eerder behandelde karakteristieken is de verdeling naar vakbondslidmaatschap karakteristiek voor de samenstelling van een OR. 60 procent van de OR'en is heterogeen samengesteld wat het vakbondslidmaatschap betreft. De overige OR'en bestaan (vrijwel) geheel uit respectievelijk ongeorganiseerden (13 procent), NVV-leden (15 procent) of NKV-leden (12 procent). Vooral in de handelssector bestaan de onderzochte OR'en vrijwel geheel uit ongeorganiseerden, terwijl OR'en uit de grafische industrie vaak of geheel uit NVV-leden dan wel uit NKV-leden bestaan. In de bouw bestaan OR'en vaak geheel uit NVV-ers, terwijl OR'en in de textiel vaak geheel uit NKV-ers bestaan. COR'en zijn veelal heterogeen samengesteld wat dit betreft.

In ongeveer drie kwart van alle OR'en is tenminste tweederde deel van alle gekozen leden georganiseerd in een vakbond. Waar tenminste tweederde van het

gehele personeel van de onderneming georganiseerd is¹⁶), blijkt ook tenminste tweederde deel van de gekozen leden georganiseerd te zijn. Echter ook in ondernemingen waar een geringer gedeelte van het personeel georganiseerd is, blijkt het aandeel van georganiseerden onder gekozen leden groot. Getalsmatig gezien zijn de georganiseerde personeelsleden slechts in een enkele OR ondervertegenwoordigd; in 64 procent van de OR'en zijn de georganiseerde personeelsleden oververtegenwoordigd.

Het sekretariaat van de OR

De sekretariatsfunctie kan vervuld worden door een gekozen lid of door een ambtelijk sekretaris. In het laatste geval kan het gaan om iemand die door gekozen OR-leden is aangewezen of om iemand die buiten de gekozen OR-leden om is aangesteld.

In 68 procent van de OR'en blijkt het sekretariaat door een gekozen OR-lid vervuld te worden, terwijl in 32 procent een ambtelijk sekretaris deze functie vervult, die in ongeveer eenderde van deze OR'en door gekozen leden zelf wordt aangewezen.

In ondernemingen met een langere medezeggenschapshistorie wordt het sekretariaat vaker (81 procent) vervuld door een gekozen lid dan in ondernemingen waar de medezeggenschap in het verleden geheel niet was geïnstitutionaliseerd (59 procent).

Op één lijn met bovenvermeld verband ligt het feit dat in OR'en met een gekozen sekretaris het agendagesprek vaker plaats vindt tussen gekozen leden alleen, dan in OR'en met een ambtelijk sekretaris. Denkbaar is dan ook, dat een gekozen lid als sekretaris een uiting is van de beklemtoning van de positie van gekozen leden als onafhankelijke personeelsvertegenwoordigers, die alleen in OR-vergaderingen in contact treden met de leiding.

Slechts 6 procent van de OR'en heeft een sekretaris voor wie de functie in de OR het enige taakgebied is, dat wil zeggen een full-time-sekretaris.

De voorzitter van de OR

In 83 procent van de OR'en blijkt dat de voorzitter tevens directeur van de onderneming is. Acht procent van de voorzitters blijkt lid van de raad van bestuur van de onderneming te zijn, terwijl 9 procent een andere positie in de onderneming inneemt (bv. hoofd van de afdeling personeelszaken).

In 33 procent van de OR'en blijkt de voorzitter de enige directeur te zijn. In eveneens 33 procent van de OR'en blijkt hij één van de directeuren naast andere te zijn, terwijl hij in 17 procent van de OR'en de president-directeur van de onderneming is. Tot deze laatste categorie behoren veel COR-voorzitters.

Slechts in 11 procent van de OR'en heeft de voorzitter binnen de onderneming één zeer bepaald taakgebied. Het betreft hier vaak taken op het gebied van het

personeel en de organisatie In de overige 89 procent van de OR'en houdt de voorzitter zich met allerlei soorten taakgebieden (algemeen management) in de onderneming bezig

De positie van de OR-voorzitter in de ondernemingsleiding is met name relevant voor de mate waarin hij als OR-voorzitter autonoom optreedt dan wel als vertegenwoordiger van de ondernemingsleiding

Het aantal jaren dat de voorzitter van de OR als voorzitter fungeert is primair afhankelijk van de tijd dat een OR funktioneert binnen de onderneming In ondernemingen met een langere medezeggenschapshistorie – hetgeen o.a. impliceert dat de eerste OR-verkiezingen vóór 1971 zijn gehouden – blijkt 59 procent van de voorzitters 5 jaar of meer als voorzitter te fungeren, terwijl dit percentage over alle OR'en heen 28 procent bedraagt In 36 procent van alle OR'en fungeert de voorzitter niet langer dan 2 jaar als zodanig

2.4.2 De OR-verkiezingen

Direkt in verband met de samenstelling van de OR staat de manier waarop verkiezingen van gekozen leden in hun werk gaan

De organisatie van OR-verkiezingen

Globaal genomen kan de verkiezing van gekozen OR-leden op een tweetal manieren zijn georganiseerd

Enerzijds is het mogelijk dat ten behoeve van de OR-verkiezing de in de onderneming werkzame kiesgerechtigde personen worden verdeeld in kiesgroepen die ieder uit hun midden een bepaald aantal OR-leden kiezen Anderzijds is het mogelijk dat men niet met kiesgroepen werkt en dat OR-leden door en uit het hele personeel worden gekozen

Wanneer er wel sprake is van kiesgroepen kunnen er verschillende soorten criteria worden gehanteerd voor de indeling van kiesgroepen. Zo is het mogelijk dat personeelsleden tot een bepaalde kiesgroep behoren omdat ze werkzaam zijn op een bepaalde afdeling, omdat ze tot een bepaald hiërarchisch niveau behoren en/of tot een bepaalde maatschappelijke categorie (met maatschappelijke categorieën worden categorieën bedoeld waartoe men ook buiten de onderneming behoort, zoals jongeren – ouderen, hoofdarbeiders – handarbeiders etc.)

In het kader van dit onderzoek is informatie over het al dan niet werken met kiesgroepen o.a. van belang voor de ruimte die er binnen een onderneming bestaat om personen in de OR te kiezen onafhankelijk van de afdeling waar ze werken, het hiërarchisch niveau waartoe ze behoren etc. Wanneer er met kiesgroepen wordt gewerkt, is die ruimte er minder, omdat in die gevallen slechts een

beperkt aantal personen per kiesgroep kan worden gekozen, ook al zouden zich in bepaalde afdelingen (in de ogen van de kiezers) meer competente personen voor de OR bevinden dan in andere afdelingen.

Er dient echter wel rekening gehouden te worden met het feit dat overwegingen om met een systeem van kiesgroepen te werken waarschijnlijk vaak betrekking hebben op de mogelijkheid om op deze wijze een vertegenwoordiging in de OR te hebben uit alle groeperingen binnen de onderneming.

Uit het onderzoek blijkt dat in 79 procent van de ondernemingen het personeel ten behoeve van de OR-verkiezing wordt ingedeeld in kiesgroepen; in 21 procent van de ondernemingen is dit niet het geval. Wanneer met een systeem van kiesgroepen wordt gewerkt, zijn in meer dan de helft (62 procent) van de betreffende ondernemingen de kiesgroepen ingedeeld alleen op grond van de organisatorische indeling in afdelingen. In 22 procent van de betreffende onderneming is de combinatie van afdelingen en hiërarchisch niveau als indelingscriterium gehanteerd, terwijl in de resterende 16 procent andere indelingscriteria zijn gehanteerd (maatschappelijke categorie al dan niet in combinatie met hiërarchisch niveau. (Gezien het specifieke karakter van COR'en — waarvan de leden meestal afgevaardigd worden vanuit lokale OR'en — zijn deze hier niet in de beschouwing betrokken).

In ondernemingen met een langere medezeggenschapshistorie werkt men over het algemeen minder vaak met een kiesgroepsysteem dan in ondernemingen waar de medezeggenschap in het verleden geheel niet was geïnstitutionaliseerd (70 procent tegenover 91 procent). Wanneer in eerstgenoemde ondernemingen wel met een kiesgroepsysteem wordt gewerkt blijken over het algemeen andere criteria te worden aangelegd voor de indeling in kiesgroepen dan alleen de afdeling waar men werkt.

Andere onderzoeksgegevens¹⁷⁾ ondersteunen het vermoeden dat ervaringen met medezeggenschapsorganen in het verleden er in deze ondernemingen toe hebben geleid dat men de voorkeur geeft aan het werken zonder kiesgroepen respectievelijk zonder een indeling in kiesgroepen op grond van alleen het afdelingscriterium. Blijkbaar voelt men er hier minder voor om de samenstelling van de OR afhankelijk te stellen van de organisatorische indeling in afdelingen alleen.

Het vinden van kandidaten voor de OR

Gezien het feit dat het over het algemeen niet altijd even gemakkelijk is om kandidaten te vinden voor functies in vertegenwoordigende medezeggenschapsorganen, is geprobeerd te achterhalen hoe dit ligt voor een functie als vertegenwoordiger van het personeel in de OR.

Volgens de sekretaris is het lang niet altijd gemakkelijk om voldoende mensen te vinden die bereid zijn om zich verkiesbaar te stellen voor de OR en eventueel lid

van de OR te worden. In 39 procent van alle OR'en zegt de sekretaris dat dit over het geheel genomen zeer of vrij gemakkelijk is. In 23 procent van de OR'en gaat dit met enige moeite gepaard, terwijl het in 38 procent van de OR'en volgens de sekretaris vrij moeilijk of zeer moeilijk is.

Opvallend is dat het in ondernemingen waar in het verleden reeds een sterk geïnstitutionaliseerde vorm van medezeggenschap aanwezig was, relatief minder vaak gemakkelijk is kandidaten voor de OR te vinden dan in ondernemingen waar niet of nauwelijks een geïnstitutionaliseerde vorm van medezeggenschap in het verleden bestond (19 procent versus 34 en 53 procent).

Blijkbaar zijn de werknemers in eerstgenoemde ondernemingen op grond van eerdere zelf opgedane c.q. van anderen vernomen ervaringen met de personeelsvertegenwoordiging minder geneigd om zich kandidaat te stellen. Enerzijds is het mogelijk dat dit gevoed wordt door ervaringen met betrekking tot de kwaliteit van het functioneren van de OR of ervaringen met betrekking tot de hoeveelheid werk die een functie in een vertegenwoordigend orgaan met zich meebrengt. Anderzijds kan het zijn dat de voor een adequaat functioneren als OR-lid door anderen of door de betrokkenen zelf – nodig geachte kwaliteiten, dermate groot zijn of lijken, dat men zich niet in staat acht de taken die het OR-lidmaatschap met zich meebrengt naar behoren te vervullen.

Van de andere kant schijnt de aanwezigheid van kiesgroepen het gemakkelijk vinden van kandidaten voor de OR niet in de hand te werken. Wanneer er wel met het kiesgroepsysteem wordt gewerkt, is het in 49 procent van de OR'en moeilijk om kandidaten te vinden, terwijl dit 26 procent bedraagt, wanneer niet met kiesgroepen wordt gewerkt.

Blijkbaar speelt de noodzaak om per kiesgroep kandidaten te vinden in deze een belangrijke rol. Bovendien is het mogelijk dat waar het gaat om kiesgroepen, de vertegenwoordigingsfunctie van potentiële OR-leden een 'hardere' inhoud krijgt, omdat de achterban die gerepresenteerd dient te worden duidelijker aanwijsbaar is.

Gezien eerder gevonden verbanden is het waarschijnlijk dat juist in ondernemingen met een sterk geïnstitutionaliseerde vorm van medezeggenschap in het verleden waar bovendien nog sprake is van een kiesgroepsysteem, het erg moeilijk is kandidaten te vinden voor de OR. In het bijzonder geldt dit wanneer de kiesgroepen dan zijn ingedeeld op grond van de afdeling alleen.

Over het algemeen is het gemakkelijk om kandidaten te vinden voor COR'en. De afvaardiging van leden van een lokale OR naar de COR blijkt zeer zelden problemen op te leveren. In 79 procent van de gevallen is het gemakkelijk om kandidaten te vinden voor de COR.

Vooralsnog werknemers zelf en gekozen leden van de 'oude' OR blijken relatief vaak actief te zijn waar het gaat om het zoeken van kandidaten voor de OR (respek-

tievelijk 63 en 61 procent van de OR'en). Dit geldt ook, zij het in iets mindere mate, voor vakbondsfunctionarissen van buiten de onderneming (49 procent)

De opkomst bij OR-verkiezingen

Teneinde te achterhalen in hoeverre het personeel in de onderneming betrokken is bij het OR-gebeuren is o.a. de vraag gesteld naar het opkomstpercentage bij de laatste OR-verkiezing. COR'en zijn ook hier buiten beschouwing gelaten.

In eenderde van de OR'en bedraagt het opkomstpercentage meer dan 90 procent van het kiesgerechtigde personeel, in iets minder dan eenderde van de OR'en bedraagt dit tussen de 81 en de 90 procent, bij een kwart van de OR'en ligt het percentage tussen 71 en 80 procent, terwijl in 12 procent van de OR'en het opkomstpercentage 70 procent of minder bedraagt.

In ondernemingen waar wordt gewerkt met een kiesgroepsysteem – en met name waar de kiesgroepen gevormd worden door afdelingen – ligt het opkomstpercentage bij OR-verkiezingen over het algemeen hoger dan in ondernemingen waar niet met kiesgroepen wordt gewerkt. De reden hiervoor is waarschijnlijk de direktere betrokkenheid van de werknemers uit de afdeling bij degenen die zich namens de afdeling kandidaat stellen. Het feit dat, indien de kiesgroepen zijn geformeerd op grond van de afdeling waar men werkzaam is, het opkomstpercentage relatief gezien vaker hoger is dan 90 procent dan in de gevallen waar andere indelingscriteria zijn gehanteerd (39 procent tegenover 25 en 27 procent), ondersteunt deze redenering.

Eerder gesignaleerde verbanden komen ook hier terug: zowel in ondernemingen met een langere medezeggenschapshistorie als – daarmee samenhangend – in grotere ondernemingen ligt het opkomstpercentage lager. Waarschijnlijk speelt de grootte van de onderneming hier de belangrijkste rol: werknemers uit kleine ondernemingen zullen vaak direkter betrokken zijn bij degenen die zich kandidaat stellen voor de OR dan werknemers uit grote ondernemingen.

3 Ondernemingen en werknemers. situaties en kondities voor OR'en

3 / Inleiding

OR'en werken in situaties en onder kondities die per onderneming kunnen uiteenlopen. Deze paragraaf omvat een beschrijving van een aantal kenmerken welke van betekenis kunnen zijn voor OR'en. Dit kan zijn omdat er een karakteristiek mee wordt gegeven van de situatie waarover OR'en medezeggenschap zouden uitoefenen en/of omdat zij kondities aangeven waardoor OR'en meer of minder medezeggenschap kunnen uitoefenen. Dergelijke kenmerken zijn niet altijd kenmerken van de onderneming in de zin van eigenschappen welke door de onderneming zelf worden gekozen of vastgesteld. Op het niveau van de onder-

neming kunnen kenmerken naar voren komen welke een neerslag vormen van grotere gehelen. Zo kan bv. het aandeel van personeelsleden met een bepaald kenmerk in een onderneming veroorzaakt zijn door het feit dat de keuze voor werk in deze onderneming deze categorie mensen meer aanspreekt of voor deze categorie meer mogelijk is. Andere kenmerken, zoals de markt of het productie-systeem, kunnen op hun beurt afhankelijk zijn van andere factoren van buiten zoals het beleid van het concern waartoe de onderneming behoort.

Van de vraag naar de 'herkomst' van ondernemingskenmerken wordt hier verder evenwel afgezien; dit betekent o.a. dat ook de vraag naar de mogelijke invloed van vroegere activiteiten van een OR op huidige ondernemingskenmerken buiten beschouwing blijft.

In de volgende subparagraaf (3.2) komen aan de orde kenmerken van de onderneming als economische en bestuurlijke eenheid en als productie-organisatie. Daarna (3.3) volgt een korte schets van enkele aspecten van personeelbeleid, alsmede van enkele voor de OR direct relevante kenmerken van het personeelsbestand. Daarbij wordt kort ingegaan op de vraag of er andere kanalen op het werkteerrein van de OR in de onderneming aanwezig zijn. In deze paragraaf wordt aangegeven over welke kenmerken informatie beschikbaar is¹⁸⁾, terwijl tevens globale veronderstellingen omtrent de betekenis daarvan voor OR'en en hun medezeggenschap aan de orde komen. De verdeling van een kenmerk over de onderzoekspopulatie¹⁹⁾ en de samenhangen tussen deze kenmerken binnen de onderzochte populatie²⁰⁾ zijn voornamelijk in de noten weergegeven.

In de laatste paragraaf (paragraaf 4) worden enkele relaties beschreven tussen ondernemingskenmerken en die aspecten van leeftijd en uitbouw van de OR die in het eerste deel van dit hoofdstuk als belangrijk naar voren zijn gekomen.

3.2 Ondernemingskenmerken

3.2.1 De onderneming als eenheid

Status van de onderneming en eigendomsverhoudingen

Onder onderneming wordt hier verstaan de organisatie in Nederland waarvoor een OR is ingesteld voorzover betrokken werknemers in die OR vertegenwoordigd worden geacht. Uitgesloten zijn hiermee (neven-)vestigingen in binnen- of buitenland waarvan werknemers niet in de OR zijn vertegenwoordigd volgens het systeem van verkiezing van gekozen OR-leden. Inbegrepen zijn eventuele nevenvestigingen in Nederland voor wie dit laatste wel geldt.

Deze omschrijving van ondernemingen overeenkomstig de WOR van 1971 dekt evenwel een scala van situaties welke voor OR'en van belang zijn: niet al deze ondernemingen zijn ondernemingen in de zin van eenheden met een rechtsper-

soonlijkheid die autonoom beslissingen nemen en alle voor het ondernemen nodige activiteiten zelf ontplooiën. Te denken is hierbij aan werkmaatschappijen van een concern. Het bestuur van de betrokken onderneming, gerepresenteerd door de voorzitter van de OR, is voorzover die onderneming eigendom is van een andere onderneming, waarschijnlijk niet altijd bevoegd en in staat om alle beslissingen zelf en autonoom te nemen. Voor de betrokken OR betekent dit ook een beperking van zijn mogelijke invloed die is in eerste instantie beperkt tot kwesties waarin de voorzitter en het betrokken ondernemingsbestuur autonoom kunnen beslissen. Het is bijzonder moeilijk om de mate van autonomie van een 'lokale' directie vast te stellen naast ad-hoc-directieven en algemene regels kan de concern-directie deze autonomie ook beperken door strategische randvoorwaarden voor een werkmaatschappij vast te leggen. Een onderneming kan zo ook slechts een deel van het ondernemingsproces omvatten, bv. alleen de voortbrenging of alleen de verkoop van een bepaald pakket producten en/of diensten, andere beslissingsgebieden doen zich dan niet direct voor als mogelijke problemen voor de betrokken OR. Van de andere kant doet zich bv. voor centrale OR'en – als orgaan op concernniveau – de vraag voor welke problemen worden gedefinieerd als 'gemeenschappelijke aangelegenheden' (WOR van 1971 art. 35) en vallend onder zijn competentie.

Onder de 109 onderzoekseenheden zijn 19 Centrale OR'en, 38 lokale OR'en en 52 andere OR'en. Van de laatste groep geeft ruim de helft (56 procent) aan dat de betreffende onderneming eigendom is van een andere onderneming. Lokale OR'en zijn vertegenwoordigd in een COR, de betrokken ondernemingen maken derhalve deel uit van een meer omvattende onderneming²¹). Alles bijeen genomen is niet minder dan 62 procent van alle onderzoekseenheden eigendom van een andere onderneming, met als mogelijke consequentie dat de leiding niet geheel autonoom is in haar ondernemers-beslissingen²²).

Een ander aspect van eigendomsverhoudingen dat van belang kan zijn voor het optreden van de voorzitter van de OR, betreft de vraag of hij, anders dan alleen als representant van het management, in een directe relatie staat tot de eigenaren van de onderneming. In 20 procent van de ondernemingen zegt de voorzitter zelf (mede-)eigenaar te zijn, in 22 procent ziet hij enkele personen of families als (mede-)eigenaren, in 24 procent wijst hij familierelaties aan in het bestuur van de onderneming. Deze samenhangende indicaties kombinerend, bestaat voor de voorzitter in 43 procent een andere relatie tot eigenaren en/of het ondernemingsbestuur dan alleen als manager tot een onpersoonlijk, groot aantal aandeelhouders. Denkbaar is dat deze betrokkenheid in zijn optreden als voorzitter doorwerkt²³).

Hierboven is reeds gewezen op de problematiek van de afbakening van de onderneming waarvoor de OR is ingesteld. Deze problematiek doet zich dan ook voor bij de bepaling van de omvang van de onderneming, bovendien is van internationaal werkende ondernemingen niet steeds een specificatie beschikbaar van cijfers die alleen op de Nederlandse situatie betrekking hebben. Ter bepaling van de omvang van de onderneming zijn twee indicaties beschikbaar: het aantal werknemers en de jaaromzet.

Voor de situatie op 1-1-1975 – over welke datum ook andere personeelsgegevens zijn gevraagd – loopt het aantal werknemers uiteen van 95 tot 87.164²⁴⁾. Voor het jaar 1973 – waarover enkele jaarcijfers zijn gevraagd²⁵⁾ – beloopt de omzet tussen f. 493.000 en f. 999.999.000 of meer²⁶⁾. Gezien deze spreiding is bij elk van beide variabelen een groepering toegepast²⁷⁾.

Over de betekenis van de grootte van een onderneming bestaat in de literatuur weinig overeenstemming²⁸⁾. Naar aantal werknemers bezien bestaat de voor dit onderzoek relevante mogelijkheid, dat in grotere ondernemingen zich duidelijker de noodzaak voordoet tot explicieter structurering van de organisatie en explicieter regelingen met betrekking tot personeel. Dit kan enerzijds de bespreekbaarheid van regelingen voor de OR verhogen en anderzijds een explicieter structurering van de OR zelf als orgaan betekenen. Naar omzet bestaat de mogelijkheid, dat grotere ondernemingen²⁹⁾ over meer reserves beschikken, minder afhankelijk zijn van onbeheerste markten en dan ook eerder in staat zijn om de kosten en tijd van medezeggenschap te dragen³⁰⁾.

Ontwikkelingen in de omvang

Naast de absolute omvang van de onderneming is voor de speelruimte van de ondernemingsleiding en voor het eventuele voorkomen van problematische situaties voor leiding en werknemers van betekenis de mate waarin de onderneming in omvang groeit, dan wel gelijk blijft of zelfs inkrimpt.

Wat betreft het aantal werknemers is in de periode van 1970 tot 1973 en in die van 1972 tot 1973 gemiddeld over alle OR'en heen weinig veranderd. Wanneer het aantal werknemers in 1973 op 100 wordt gesteld en de aantallen van 1970 respectievelijk 1972 als proportie daarvan worden berekend, is het gemiddelde van alle ondernemingen in beide gevallen 99. In werkelijkheid is evenwel sprake van sterke verschillen tussen ondernemingen. Het personeelsbestand van 1972 als proportie van dat van 1973 loopt uiteen van 14 – 153, dat wil zeggen van zeer sterke groei tot duidelijke inkrimping³¹⁾. Overwegend is hier sprake van een tendens tot groei dan wel inkrimping van ondernemingen op iets langere termijn³²⁾. Op dit vlak zijn per bedrijfstak gemiddeld genomen geen sterke verschillen te bespeuren, evenmin als per grootte klasse. Het gaat hierbij dan ook om verschillen in groei tussen ondernemingen en niet tussen bv. bedrijfsklassen.

Eenzelfde indicatie is voorhanden voor de omzet. Daarin is wel sprake van gemiddelde groei van nominale omzetten (1970 als percentage van 1973 gemiddeld 74 procent, 1972 als percentage van 1973 90 procent)³³⁾ Hierbij bestaat meer dan bij de ontwikkeling in het personeelsbestand, de kans op fluktuaties per jaar rond een trend. Tussen bedrijfstakken bestaan hier wel verschillen. Gemiddeld groeien bedrijven in de chemische industrie, banken en verzekeringen en de handel in tegenstelling tot bedrijven uit andere sectoren en met name uit de bouw.

Op langere termijn (1970 tot en met 1973) is er gemiddeld wel sprake van een positieve samenhang tussen ontwikkeling van het aantal werknemers en de omzet (tau-B .53 wat betreft personeel en omzet 1970–1973), op kortere termijn (van 1972 op 1973) is deze samenhang veel zwakker (tau-B .17 wat betreft personeel en omzet 1972–1973).

Na 1973 is in een aantal ondernemingen (en vooral degenen die reeds van 1972 op 1973 een gelijkblijvend of inkrappend personeelsbestand vertoonden) de situatie wat betreft werkgelegenheid verslechterd. In 1974 zijn tenminste door 32 procent van de onderzochte ondernemingen een of meer maatregelen getroffen tot beperking van het aantal effectieve arbeidsplaatsen: werktijd-verkorting, personeels-stop, kollektief ontslag³⁴⁾. In 1975 heeft zich deze ontwikkeling doorgezet, met name in ondernemingen die reeds in 1974 de bedoelde maatregelen hadden getroffen. In 18 procent van ondernemingen (met uitsluiting van COR'en) bestond in 1975 volgens de personeelsfunktionaris een overschot aan uitvoerend personeel (terwijl in 43 procent een tekort en in 39 procent een evenwichtige situatie bestond)³⁵⁾.

Winst of verlies

De vraag of ondernemingen in 1973 verlies dan wel winst hebben geboekt, geeft een indicatie voor het economisch succes van de onderneming en voor de mate waarin de ondernemingsleiding financieel in staat zou zijn om aan verlangens van werknemers tegemoet te komen³⁶⁾. Die indicatie is van betrekkelijke waarde, gezien o.a. de mogelijkheden tot fluktuatie van dit cijfer over verschillende jaren. Er is wel een lichte samenhang tussen winst in 1973 en groei van omzet (tau-B -.21) en personeel (tau-B -.17) van 1972 op 1973.

Alles bijeen is er derhalve in een aantal ondernemingen sprake van een ongunstige situatie, voor en/of tijdens de onderzoeksperiode. Bedoeld zijn enerzijds de ondernemingen die verlies leden in 1973, anderzijds ondernemingen waarin voor werknemers direkt waarneembare problemen voorkwamen (stagnatie of inkrumping van het personeelsbestand van 1972 op 1973, maatregelen in 1974 en/of een overschot aan werknemers in 1975)³⁷⁾. Te verwachten is, dat deze situatie in deze ondernemingen ook van betekenis is voor het werk van de betrokken OR'en, in de vorm van problemen waaraan en/of van kondities waaronder de OR werkte.

3.2.2 Het werkterrein van de onderneming en de economische betekenis van arbeid

Enkele indicaties voor de economische betekenis van arbeid

Over de economische betekenis van arbeid zijn enkele indicaties beschikbaar en wel zodanig dat daarin in principe de absolute omvang van de onderneming geen rol speelt

- de omzet per werknemer (1973) dit gegeven indiceert enigermate de bijdrage van arbeid aan de ‘productie’³⁸⁾
- het geïnvesteerd kapitaal per werknemer (1973)³⁹⁾ Een grote kapitaalsintensiteit kan een hoge omzet per werknemer verklaren. In die zin is enerzijds het geïnvesteerd kapitaal van meer betekenis dan arbeid, anderzijds is in kapitaalsintensieve ondernemingen evenwel het afbreukrisico van storingen o.a. door arbeid groter
- de loonsom per werknemer (1973)⁴⁰⁾ Dit gegeven indiceert de gemiddelde ‘duurte’ van arbeid of het gemiddelde inkomens-niveau van werknemers
- de loonkosten als percentage van de omzet (1973)⁴¹⁾ Dit gegeven indiceert vooral de betekenis van loonkosten voor de onderneming als economische eenheid

Samenhangen tussen deze gegevens onderling⁴²⁾ zijn vooral van betekenis in dit onderzoek voor de typering van ondernemingen naar de betekenis van loonkosten en de betekenis van de faktor arbeid voor het werk van de onderneming. Enerzijds zijn er bedrijven met een lage omzet per werknemer, lage loonkosten per werknemer waarbij de loonkosten evenwel een groot percentage van de omzet beslaan. Het gaat hier om arbeidsintensieve bedrijven, waar de ondernemingsleiding waarschijnlijk geïnteresseerd is op verhoging van de arbeidsproductiviteit en beperking van de loonkosten. Dergelijke bedrijven zijn met name te vinden in de textielindustrie, de metaal- en elektrotechnische industrie en de bouw⁴³⁾. Anderzijds zijn er ondernemingen met een hoge omzet per werknemer, een hoge loonsom per werknemer en toch een laag percentage loonkosten. In de chemische industrie doet zich dit voor, gepaard ook met een gemiddeld hoog geïnvesteerd kapitaal per werknemer. Ook in de handel, bank- en verzekeringssector doet zich dit voor, zij het dat daar het geïnvesteerd kapitaal minder hoog is. In deze ondernemingen is te verwachten, dat de ondernemingsleiding, gezien het relatief laag loonpercentage relatief minder gedwongen is tot beperking van de kosten van arbeid en wellicht ook eerder geneigd is aan eventuele verlangens van werknemers tegemoet te komen, gezien de betekenis van de kwaliteit van het werk voor respectievelijk de kapitaalkosten en/of de omzet⁴⁴⁾.

In dit onderzoek zijn van belang indicaties voor de mate waarin en de wijze waarop het 'produktieve', 'uitvoerend' personeel in de betrokken ondernemingen en lokaties⁴⁵⁾ gezien de aard van het werk invloed kan uitoefenen op het functioneren van de onderneming als produktie-eenheid. De mate waarin de leiding van ondernemingen de kooperatie tracht te winnen van werknemers (en dit eventueel door aan de gekozen leden van de OR invloed toe te kennen), kan variëren met de mate waarin het uitvoerend personeel in zijn werk autonoom is en derhalve het productieproces beter of slechter kan doen verlopen.

Met de indeling in bedrijfsklassen is een zekere aanduiding gegeven van het werkterrein van ondernemingen. Eén aspect vormt de vraag of de onderneming diensten levert aan klanten. Wanneer diensten worden geleverd, is er vaak een direkt kontakt tussen uitvoerend personeel en klanten⁴⁶⁾, een kontakt dat voor de onderneming van belang is, maar minder op een rechtstreekse wijze door de leiding kan worden beheerst. Dienstverlening komt niet alleen voor in bank- en verzekeringssector (100 procent) en de handel (waarin overigens 71 procent van de ondernemingen ook goederen produceert), maar ook in bedrijven uit industriële klassen (behalve de voedings- en textiel-industrie). Van alle ondernemingen produceert 58 procent alleen goederen, alleen diensten worden geleverd door 19 procent, terwijl 23 procent beide doet.

Het uitvoerend werk blijkt in dienstverlenende bedrijven inderdaad minder geformaliseerd te zijn, dat wil zeggen in schriftelijke omschrijvingen en controles vastgelegd⁴⁷⁾. Deze formalisatie is met name te vinden in produktie-bedrijven met ploegendienst⁴⁸⁾ (die ook dikwijls een massa- of procesfabrikage kennen). In dit laatste soort bedrijven is het werk technologisch en organisatorisch vastgelegd⁴⁹⁾.

Gedeeltelijk parallel hiermee loopt de scholingsgraad van het uitvoerend personeel⁵⁰⁾. De scholingsgraad is lager in bedrijven met een technologisch en organisatorisch sterk gebonden produktie-proces⁵¹⁾, terwijl deze hoger is waar diensten worden verleend in direkt kontakt van uitvoerend personeel met klanten en/of het werk varieert met opdrachten van klanten⁵²⁾.

De veronderstelde betekenis van deze kenmerken van de autonomie van het uitvoerend personeel, gezien ook de aard van het werk van de onderneming, wordt gedeeltelijk bevestigd door de voorzitters van OR'en. Dezen achten de mogelijke schade voor de onderneming van uitingen van onvrede⁵³⁾ hoger in ondernemingen die goederen produceren en waar het productieproces technologisch en organisatorisch sterker gebonden is. Opvallend is, dat het in die onderwerpen vooral gaat om de schade ten gevolge van eventuele acties van werknemers (en minder tengevolge van individuele reacties als hoger verzuim)⁵⁴⁾. De geschatte schade van aktie loop met name parallel aan het geïnvesteerd kapitaal per werknemer.

3.3 Personeelbeleid, personeelsbestand en de aanwezigheid van andere kanalen naast de OR

In deze subparagraaf komen enkele voorzieningen aan de orde die binnen een onderneming aanwezig kunnen zijn, die ook voor het personeel van de onderneming van belang zijn en die vaak gerekend worden tot het taakgebied van een afdeling personeelszaken. Deze omslachtige aanduiding wordt hier gehanteerd gezien discussies over de afbakening en doelstellingen van personeelbeleid⁵⁵), de beperkte informatie die beschikbaar is en de uiteenlopende mate waarin de leiding van de betrokken onderneming dan wel andere instanties deze voorzieningen hebben getroffen.

Voor de OR is een en ander van mogelijke betekenis op de volgende wijzen. Het niveau en de aard van voorzieningen kan, eventueel ook als gevolg van vroegere activiteiten van de OR, een oplossing betekenen van een aantal mogelijke problemen op het werkterrein van de OR. Dit zou betekenen dat bij een verder uitgebouwd personeelbeleid de OR zich op dit terrein minder behoeft te begeven, omdat in problemen is voorzien dan wel omdat andere kanalen zijn gekreeerd voor de behandeling van een reeks kwesties. Aan de andere kant kan uitbouw van het personeelbeleid juist de mogelijkheid en de noodzaak tot bespreking daarvan voor de OR verhogen. Bovendien kan explicitering van personeelbeleid betekenen, dat de ondernemingsleiding daarin oplossingen nastreeft voor haar managementproblemen c.q. voor haar visie op problemen van werknemers. Daarmee zou het voor de OR noodzakelijk zijn om zijn standpunt als werknemersvertegenwoordiging terzake te bepalen.

Personeelsdienst aanwezigheid en omvang

De aanwezigheid van en het aantal funktionarissen wier taak nagenoeg uitsluitend ligt op het terrein van personeelbeleid⁵⁶) hangt samen met de omvang van de onderneming (wat betreft het aantal werknemers). Daarnaast evenwel spelen ook andere factoren een rol in ondernemingen uit de bouw-sektor zijn vaak geen gespecialiseerde personeelsfunktionarissen, er is een lichte samenhang (tau-B 19) met de hoogte van de loonkosten per werknemer en met de omzet per werknemer (tau B 22). Hogere arbeidskosten en het daarmee gepaard gaande grotere belang van arbeid inspireren waarschijnlijk tot een meer structureel gegarandeerde aandacht voor het personeelbeleid.

Voorzieningen ten behoeve van personeel

Andere voorzieningen, die meer het karakter dragen van maatregelen die getroffen worden met het oog op het personeel, hangen duidelijk samen met de omvang van de personeelsafdeling en van de onderneming: de aanwezigheid van een

introduktieprogramma voor nieuwe werknemers (tau-B: .23), opleidingsfaciliteiten (tau-B: .28), experimenten met werkstructurering (tau-B: .17) en het voorkomen van afdelingsoverleg (tau-B: .27)⁵⁷). Deze voorzieningen, die ook onderling samenhangen, kunnen worden begrepen als voorzieningen ten behoeve van werknemers en als pogingen tot verhoging van de binding aan het bedrijf.

Kontakten tussen bedrijfsleiding en vakbonden

Kontakten tussen ondernemingsleiding en vakbonden vormen een kanaal waarlangs kwesties ten behoeve van werknemers kunnen worden geregeld, mede door toedoen van de leiding. In 26 procent van de ondernemingen is er nooit een dergelijk contact; in 38 procent vindt dit geregeld en in 36 procent soms (maximaal eens per half jaar) plaats.

Dit contact is er met name in grotere ondernemingen met een – grotere – personeelsdienst, maar hangt niet samen met bovengenoemde voorzieningen ten behoeve van het personeel. (In de handel en de bank- en verzekeringssector komen dergelijke kontakten minder voor). Frekwenter contact is er vooral in ondernemingen waar een groter deel van werknemers onder een CAO valt. In dit licht kan dit contact met vakbonden een indicatie zijn van de bereidheid van de leiding tot kollektieve, tweezijdige regeling van personeelsproblemen en/of van aandacht van de kant van vakbonden voor de onderneming. In beide gevallen kan dit het werk van de OR beïnvloeden.

Kollektieve of individuele oriëntatie van werknemers

In een aantal ondernemingen bestaat voor een groot deel van het uitvoerend personeel de mogelijkheid tot individuele positieverbetering wat betreft carrière en salaris⁵⁸). Deze mogelijkheid is er vooral in ondernemingen met overwegend hoofdarbeiders⁵⁹) en in de handel, banken en ook wel grafische bedrijven. Te verwachten is, dat een situatie, waarin voor een groot deel van het uitvoerend personeel met name de mogelijkheid tot individuele carrière openstaat, hen ook en wellicht meer oriënteert op individuele dan op kollektieve belangen-definities. Daarmee kontrasteren ondernemingen waar een groter deel van werknemers onder CAO valt⁶⁰) en georganiseerd is⁶¹) en waar die individuele positieverbetering minder vaak voorkomt⁶²). De organisatiegraad is gemiddeld laag in bedrijven uit de handel (4.6 procent gemiddeld), de banken en verzekeringen (27.5 procent) en de textielindustrie (27.3 procent) (waar wel velen onder een CAO vallen); gemiddeld veel georganiseerd zijn er in bedrijven uit de grafische industrie (64.4 procent) en de metaalindustrie (52.6 procent).

In contrast met de eerst genoemde ondernemingen met individuele positieverbetering, uit zich de kollektieve oriëntatie in de laatstgenoemde ondernemingen in het feitelijk vóórkomen van akties door vakbonden⁶³) en van een vakbondsorganisatie per onderneming⁶⁴).

Daarnaast is er een tendens dat een hoger ziekteverzuimpercentage⁶⁵⁾ dat met het nodige voorbehoud kan worden begrepen als een individuele reactie op een ongunstiger bedrijfssituatie – voorkomt in productiebedrijven en in bedrijven met inkrumpende werkgelegenheid⁶⁶⁾

4 OR'en en ondernemingen situering van OR'en naar bestaansduur en uitbouw

4 / Inleiding

In deze paragraaf worden verbindingen gelegd tussen de hierboven beschreven kenmerken van respectievelijk ondernemingen en OR'en. De vraag is of de eerder aangewezen verschillen tussen OR'en als instituut, wat betreft hun leeftijd en uitbouw, te maken hebben met andere hierboven beschreven kenmerken van ondernemingen. Daarbij rijst ook de vraag naar de betekenis van de bestaansduur van een OR voor zijn uitbouw.

4.2 Bestaansduur van OR'en

De bestaansduur van een OR hangt, zoals al is gesteld in paragraaf 2.1 van dit hoofdstuk, voor een groot deel af van de bedrijfsklasse en de status van de onderneming. Centrale OR'en en ook OR'en in de handel zijn van recente datum, zeker in vergelijking met OR'en uit industriële bedrijfsklassen. De betrekkelijk recente introductie van OR'en op concern-niveau en in de handel hangt samen met bepalingen in de WOR 1971. Daarnaast blijven evenwel andere factoren van invloed. In grotere ondernemingen (500 of meer werknemers) is eerder een OR en vaker een daaraan voorafgaand overlegorgaan geïntroduceerd⁶⁷⁾.

Het is evenwel waarschijnlijk dat het hierbij niet alleen gaat om de omvang van de onderneming die inspireert tot expliciete procedures voor overleg tussen leiding en werknemers-vertegenwoordigers. Medezeggenschapsorganen bestaan langer in productiebedrijven, met overwegend handarbeiders (tau-B 21), een hoge organisatiegraad (tau-B 39) en een groot deel van werknemers voor wie een CAO geldt (tau-B 31), met frekwente contacten tussen leiding en vakbonden (tau-B 18). Anders gezegd: zoals te verwachten is stammen oudere OR'en vooral uit bedrijven met een traditie op het vlak van kollektieve regeling van arbeidsvoorwaarden met vakbonden. In de handel en de banken- en verzekeringssector bleek eerder deze traditie te ontbreken. Het is niet uit te maken in hoeverre de latere introductie van OR'en in deze sectoren – ook – te wijten is aan het ontbreken van deze traditie.

Een dergelijke situatie doet zich ook voor wat betreft de bouwnijverheid en de textielindustrie, waar OR'en vaak later zijn ingesteld. Daar komt evenals in de handel, banken en verzekeringen – weinig ploegdienst voor, een factor die wel

samenhangt met de eerdere introductie van OR'en (tau-B: .29). Ploegendienst vormt een kenmerk van een aantal industriële bedrijven, dat wil zeggen van bedrijven waar gezien bovenvermelde traditie ook eerder OR'en zijn ingesteld. Niet uitgesloten is, dat ploegendienst een eigen rol speelt wat betreft de introductie van een overlegorgaan op ondernemingsniveau. Ploegendienst brengt enerzijds de noodzaak mee om een aantal daarop betrekking hebbende regelingen per onderneming op te stellen; ploegendienst tekent bovendien een bedrijfssituatie waarin ongestoord en goed werken van belang is voor de leiding die wellicht een overlegorgaan ziet als een van de wegen om dit te bevorderen⁶⁸).

4.3 Uitbouw van de OR'en

Hierboven (paragraaf 2.2 uit dit hoofdstuk) bleken OR'en onderling te verschillen naar het niveau van institutionalisering, dit vooral gezien hun vergaderfrequentie, uitbouw van commissies en procedure voor vaststelling van de agenda van OR-vergaderingen.

Over het algemeen zijn COR'en in dit opzicht goed uitgebouwd⁶⁹). Zij vergaderen relatief vaak, kennen veel commissies en stellen de agenda overwegend samen in een gemengde commissie of gesprek, terwijl gekozen leden zich op deze agendavaststelling ook voorbereiden in hun vooroverleg. Deels zal deze sterkere uitbouw een gevolg zijn van de grootte van de onderneming: ook onder de OR'en met uitsluiting van COR'en zijn de grotere sterker uitgebouwd⁷⁰). Daarnaast noopt de samenstelling van een COR uit leden welke in diverse werkmaatschappijen werkzaam zijn waarschijnlijk ook tot een expliciete regulering en verdeling van activiteiten.

De grotere ondernemingen (met uitsluiting van COR'en) kennen over het algemeen een beter uitgebouwde OR⁷¹). Daarin speelt evenwel ook de langere bestaansduur van deze grotere OR'en een rol: oudere OR'en zijn meer uitgebouwd, zeker in vergelijking met OR'en die als eerste medezeggenschapsgorgaan eerst in of na 1971 zijn ingesteld⁷²). Uit dit laatste kan worden afgeleid dat oudere OR'en geleerd hebben met commissies te werken en aandacht te besteden aan de agenda, terwijl de recent ingestelde OR'en, waarvan een groot deel ook weinig frekwent vergadert, dit alles nog moeten opbouwen.

Gezien de eerder vermelde samenhang tussen grootte en bestaansduur (grotere ondernemingen kennen vaker een langere medezeggenschapshistorie) dient hierbij evenwel de volgende kanttekening te worden geplaatst. Wat betreft vergaderfrequentie en aantal commissies lijkt binnen de kleine en middelgrote ondernemingen (tot 500 werknemers) een langere bestaansduur inderdaad vaker samen te gaan met een duidelijker uitbouw⁷³). In de grotere ondernemingen (waarbinnen ook gezien de kleine aantallen nauwelijks naar leeftijd te differentiëren valt)

lijkt evenwel hetzelfde te gelden als voor COR'en: deze zijn meestal goed uitgebouwd, ongeacht hun leeftijd en dit ook beter dan kleinere OR'en. Anders gezegd: in grote ondernemingen is steeds sprake van een verdere uitbouw van de OR, terwijl in kleinere ondernemingen, met name de jongere OR'en weinig uitbouw kennen.

Wat de bedrijfsklassen betreft⁷⁴⁾ valt de parallel op tussen de eerder besproken verschillen in bestaansduur van OR'en en hun uitbouw. In de handel, de bouw en de textiel zijn OR'en vaak weinig uitgebouwd, dit vooral in tegenstelling tot OR'en uit – overige – industriële takken. De bank- en verzekeringssector neemt een middenpositie in.

Parallel aan de boven aangegeven samenhangen met bedrijfsklasse, grootte en bestaansduur van de OR, is de OR ook vaker uitgebouwd in ondernemingen met frekwenter contact tussen leiding en vakbonden⁷⁵⁾. In het verlengde daarvan ligt eenzelfde uitbouw in productiebedrijven met ploegendienst en een hoge mate van formalisatie van het uitvoerend werk⁷⁶⁾; zoals eerder bleek zijn dit bedrijven met een langere medezeggenschapshistorie en met een traditie van kollektieve regelingen. Daarnaast staat dat afdelingsoverleg – dat ook in de handels-, bank- en verzekeringsbedrijven voorkomt en verder met de grootte van de onderneming samenhangt – eveneens gepaard gaat met een sterkere uitbouw en dit vooral wat betreft de procedure van agendering⁷⁷⁾.

Hier blijken twee uiteenlopende factoren van invloed op de procedure van agendering. Aan de ene kant staat afdelingsoverleg, dat vooral gepaard gaat met een gemengd gesprek over de agenda (waarop ook gekozen leden zich voorbereiden) en dit ook in ondernemingen uit handel, banken en verzekeringen met overwegend hoofdarbeiders en een lage organisatiegraad. In de laatstgenoemde categorieën ondernemingen wordt over het algemeen minder aandacht besteed aan de agenderingsprocedure⁷⁸⁾. Het is dan ook gerechtvaardigd om te vermoeden dat afdelingsoverleg – zeker in niet-industriële bedrijven – gepaard gaat met een zorgvuldiger, tweezijdige vaststelling van de agenda. De vraag blijft, in hoeverre hieruit een algehele nadruk op expliciete procedures in de betrokken ondernemingen naar voren komt, dan wel dat het afdelingsoverleg gekozen leden ondersteunt in hun werk als OR-lid en ook de leiding tot een gesprek over de agendering van de OR noopt. Dit laatste kan overigens het gevolg zijn van het aktiever optreden van gekozen leden dankzij afdelingsoverleg maar ook een uiting zijn van een oriëntatie van de leiding op het intern overleg, een oriëntatie die ook tot introductie van het afdelingsoverleg heeft geleid⁷⁹⁾.

Aan de andere kant staat een ruimere aandacht voor de agenda van de OR met name aan de kant van gekozen leden (die deze vaker alleen samenstellen) in productiebedrijven, met overwegend handarbeiders, een hoge organisatiegraad en een bedrijfsafdeling van een (of meer) vakbond(-en). Hierbij gaat het met name om oudere OR'en met een vakbondstraditie.

De betekenis van respektievelijk afdelingsoverleg en bedrijvenwerk blijkt ook uit het relatief hoge percentage (33 procent) 'zonder gesprek over de agenda' in die ondernemingen waar beide vormen van organisatie ontbreken (in vergelijking met 7 procent waar beide aanwezig zijn en 8 procent respektievelijk 9 procent met bedrijvenwerk respektievelijk afdelingsoverleg).

Overigens blijkt ook op een ander, specifiek aspekt van de OR als instituut de betekenis van bovengenoemd type OR'en in ondernemingen met overwegend hoofdarbeiders en met afdelingsoverleg: in deze OR'en vooral nodigen gekozen leden deskundigen uit voor OR-vergaderingen (tau-B respektievelijk: .23 en .26). De betekenis daarvan kan zijn, dat deze gekozen leden en/of deze OR'en als geheel meer georiënteerd zijn op een vorm van overleg waarin technische deskundigheid en technische argumenten een rol spelen dan op een vorm van overleg of onderhandelen tussen partijen met standpunten en/of machtsargumenten.

Terwijl in het bovenstaande sprake is van een algemene uitbouw van de OR, op basis van min of meer vaste kondities, geven enkele andere, wellicht meer incidentele gebeurtenissen aanleiding tot bepaalde vormen van activiteiten.

Akties van vakbonden gaan gepaard met een groter aantal OR-vergaderingen, terwijl de betrokken OR'en niet meer dan andere aandacht besteden aan de agenda of veel kommissies kennen⁸⁰). Het ligt voor de hand te vermoeden dat ofwel de akties van vakbonden ofwel het objekt van die akties aanleiding vormen voor de OR om in het betrokken jaar ook vaker bijeen te komen.

Een ekonomisch slechte gang van zaken lijkt ook aanleiding te zijn tot frekwenter vergaderen, zonder een groter aantal vaste kommissies⁸¹). Naast de specifieke aanleidingen tot vergaderen op grond van een verliesgevende gang van zaken in de onderneming, speelt hier evenwel ook een meer algemene faktor doorheen. In ondernemingen die qua omzet groeien en in 1973 een relatief hoog winstpercentage boekten, komt vaker voor dat er geen gesprek over de agenda wordt gevoerd (respektievelijk 29 procent bij sterke groei tegen 5 procent bij geringere groei of inkrimping; 16 procent bij hogere winst tegen 6 procent bij verlies of lage winstpercentages). Dit zou erop kunnen wijzen, dat in expanderende, winstgevende bedrijven zich weinig aanleidingen hebben voorgedaan om de agenda in onderling overleg vast te stellen. De voorzitter of de sekretaris stelt de agenda samen en de andere betrokkenen zien, waarschijnlijk mede dank zij de relatief gunstige ondernemingssituaties, geen aanleiding zich ook daarmee te okkuperen.

Dat de expansie en ekonomische situatie van betekenis is voor de OR als instituut blijkt ook uit het feit dat juist in winstgevende, groeiende ondernemingen en in ondernemingen waar de loonkosten een relatief laag deel uitmaken van de omzet, meer gekozen leden zijn vrijgesteld voor hun werk als OR-lid⁸²). Het aantal vrijgestelde leden is overigens ook groter in bedrijven met een lage organisatiegraad (tau-B: .23); zeer waarschijnlijk is deze samenhang te verklaren uit het feit dat een hoge organisatiegraad vaker voorkomt in de, minder expanderende, industriële bedrijven.

**RELATIES VAN GEKOZEN LEDEN ONDERLING
EN MET HUN ACHTERBAN**

1 Inleiding

In aansluiting op het voorafgaande hoofdstuk waar structuuraspecten van de OR centraal stonden, wordt in dit hoofdstuk verder ingegaan op de OR als instituut. In het onderhavige hoofdstuk komen relaties van gekozen leden als personeels-vertegenwoordigers aan de orde.

In dat verband wordt allereerst aandacht besteed aan de relatie tussen gekozen leden onderling, met name buiten OR-vergaderingen om (paragraaf 2). De betreffende paragraaf richt zich vooral op de vraag naar de mate waarin en de wijze waarop gekozen leden zich als groep manifesteren. Dit komt vooral tot uiting vóór OR-vergaderingen. Echter ook tijdens (onderling beraad) en na (na-overleg) OR-vergaderingen zijn hiervoor indicaties te vinden.

Direkt daarop aansluitend komt het kontakt tussen gekozen leden en hun achterban aan de orde (paragraaf 3). In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan een aantal aspecten die indicatief zijn voor de mate waarin en de wijze waarop gekozen leden vorm geven aan de relatie met hun achterban.

Het verband tussen enerzijds het overleg tussen gekozen leden onderling en anderzijds het kontakt van gekozen leden met hun achterban, komt later, in hoofdstuk 11, aan de orde.

2 Het overleg tussen gekozen leden onderling

In deze paragraaf staat centraal de relatie tussen gekozen leden onderling, met name buiten de officiële OR vergaderingen. Deze relatie is van belang in het kader van de vraag naar medezeggenschap door of via de OR, omdat hierin tot uiting kan komen in hoeverre de gekozen leden bij de voorbereiding op en bij de afhandeling van OR-vergaderingen, gewoonlijk trachten als één partij op te treden. Gekozen leden verkrijgen, individueel, in subgroepen en/of als groep, in velerlei relaties meer of minder informatie, meer of minder zicht op standpunten. De vraag is hier, in hoeverre zij als groep zich een oordeel vormen en hierin zich onafhankelijk van de ondernemingsleiding opstellen. Het onderling overleg onder gekozen leden maakt uitkristallisering mogelijk van meningen binnen deze groep, die als personeelsvertegenwoordiging binnen de OR in gesprek is met de voorzitter/direkteur. Deze mogelijkheid tot vooroverleg van gekozen leden, juist als vertegenwoordiging met een eigen taak en verantwoordelijkheid, is in de WOR van 1971 uitdrukkelijk voorzien.

Benadrukt dient hier te worden, dat dit vooroverleg velerlei functies kan vervullen. Een daarvan is, dat gekozen leden in hun vooroverleg zich voorbereiden op de bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen, bv. door een gemeenschappelijk standpunt te formuleren ten aanzien van een agendapunt, een standpunt dat zij tijdens een OR-vergadering als groep aan de voorzitter/direkteur voorleggen. Tijdens vooroverleg kan bv. ook besproken worden, welke informatie men zal vragen tijdens de OR-vergaderingen. Daarnaast biedt vooroverleg de mogelijkheid voor gekozen leden om zich te beraden over de vraag welke kwesties men wel respectievelijk niet geagendeerd wil zien. Anders gezegd: vooroverleg kan het moment zijn, waarop gekozen leden ten aanzien van alle, in dit onderzoek betrokken aspecten van de OR als groep functioneren.

Achtereenvolgens komen hieronder (2.1) aan de orde enkele kwantitatieve kenmerken van het overleg tussen alle gekozen leden, het overleg in andere samenstellingen, schorsing tijdens en overleg na OR-vergaderingen als specifieke vormen van overleg, de mate waarin het vooroverleg is gewijd aan de samenstelling van de agenda van OR-vergaderingen. Tenslotte (2.2) worden de samenhangende patronen in dit alles aangewezen evenals het voorkomen ervan in verschillende OR'en.

2.1 Aspecten van het overleg tussen gekozen leden

Het overleg tussen alle gekozen leden

Vooroverleg tussen alle – of de meeste – gekozen leden komt in bijna alle betrokken OR'en wel eens voor¹⁾. Frekwentie en gemiddelde duur ervan lopen

evenwel per OR uiteen. Terwijl in 38 procent van de OR'en gekozen leden tenminste een maal per maand bijeenkomen, geschiedt dit in 42 procent minder dan 6 maal per jaar. In 44 procent van de OR'en duurt dit beraad gemiddeld langer dan anderhalf uur, terwijl hiervoor in 29 procent gemiddeld minder dan één uur wordt uitgetrokken. Deze gegevens kombinerend zijn drie typen OR'en te onderscheiden. In 35 procent van de OR'en besteden gekozen leden veel tijd aan vooroverleg (— bijna — maandelijks en dan langer dan anderhalf uur); daartegenover staat 33 procent waar vooroverleg weinig tijd krijgt (minder dan eenmaal per twee maanden en dan van korte duur). De resterende OR'en (32 procent) nemen een tussenpositie in, met frekwent maar kort vooroverleg (23 procent) of weinig frekwent maar dan wel langdurig overleg (9 procent).

In 45 procent van de OR'en vindt overleg regelmatig, volgens rooster, plaats en tenminste voor elke OR-vergadering. In 35 procent van de OR'en echter komt men alleen bijeen indien daaraan behoefte wordt ervaren en geschiedt dit niet voor elke OR-vergadering. In de overige 20 procent volgen gekozen leden ofwel hun eigen rooster ofwel dat van OR-vergaderingen: deze OR'en nemen wat dit aspect betreft een tussenpositie in. Dit gegeven tekent de mate waarin het vooroverleg tussen gekozen leden is geïnstitutionaliseerd en als geregelde voorbespreking op OR-vergaderingen werkt. Dit niveau van institutionalisering van het vooroverleg hangt nauw samen met de tijd die wordt besteed aan vooroverleg²⁾.

De tijd die aan vooroverleg wordt besteed, loopt voor een groot deel parallel aan de frekwentie van OR-vergaderingen.

Tabel 5.1

FREKWENTIE EN DUUR VAN VOOROVERLEG NAAR AANTAL OR-VERGADERINGEN IN 1974

aantal OR-vergaderingen in 1974:	tijd aan vooroverleg besteed:				totaal (= 100 %)
	veel tijd	midden-positie		weinig tijd	
	(frekwent; lang)	(frekwent; kort)	(niet- frekwent; lang)	(niet- frekwent; kort)	
1 — 6	18	15	18	50	34
7 — 11	43	22	8	27	51
12 — 20	42	37	—	21	24
Totaal	35	23	9	33	109

(Tau-B: —.23)

Waar weinig OR-vergaderingen plaatsvinden, neemt ook het vooroverleg vaker weinig tijd in beslag, terwijl in frekvent vergaderende OR'en gekozen leden vaker veel tijd aan vooroverleg besteden. De tijd aan vooroverleg besteed blijkt een indicatie voor de uitbouw van de OR en voor de institutionalisering van dit vooroverleg; de tijd aan vooroverleg besteed blijkt overigens ook nauw samen te hangen met andere aspecten van het overleg tussen gekozen leden.

Aanwezigheid van derden bij vooroverleg

Gekozen leden laten zich in 76 procent van de OR'en wel eens tijdens hun vooroverleg adviseren door anderen: personeelsfunktionarissen (in 60 procent van de OR'en), andere staf- of lijnfunktionarissen (32 procent), andere werknemers (31 procent), vakbondsfunctionarissen (43 procent)³). Bij de laatstgenoemden is in 10 procent van de OR'en een vertegenwoordiger van de bedrijfsafdeling van vakbonden meegerekend (die echter slechts in totaal 20 procent van alle ondernemingen uit het onderzoek aanwezig is). In deze OR'en leggen gekozen leden ook als groep een relatie met anderen, een relatie waarin zij hun isolement doorbreken. Wanneer anderen wel eens het vooroverleg bijwonen, vindt overleg ook vaker (en meer geregeld) plaats. Er is reden om aan te nemen, dat juist het uitnodigen van anderen een van de factoren is die leiden tot meer tijd voor vooroverleg – hoewel ook andersom, wanneer eenmaal de gewoonte bestaat om ruim aandacht te besteden aan vooroverleg, het uitnodigen van anderen gemakkelijker kan zijn –⁴). De gewoonte om als groep gekozen leden met anderen te overleggen kan een kenmerk zijn van gekozen leden die op eigen initiatief informatie verzamelen en evalueren en zich daarbij niet alleen verlaten op de leiding van de onderneming met wie zij in contact staan.

De aanwezigheid van bedrijfsfunktionarissen kan velerlei functies hebben: de nadruk lijkt te liggen op 'technische' informatie en/of adviezen over te bespreken onderwerpen. De aanwezigheid van werknemers en van vakbondsfunctionarissen is duidelijker – ook – verbonden met discussies over de agenda van OR-vergaderingen⁵). Vakbondsfunctionarissen spreken o.a. mee over de vraag welke onderwerpen via de OR en welke via andere kanalen, met name vakbonden, aan de orde moeten komen. Werknemers lichten tijdens het vooroverleg bepaalde problemen nader toe die zij besproken willen zien. Daarnaast is de aanwezigheid van vakbondsfunctionarissen en/of werknemers ook van betekenis voor de wijze van bespreking van onderwerpen in de OR⁶).

Overleg in deelgroepen

Naast overleg tussen alle – of de meeste – gekozen leden tegelijk, vindt in 74 procent van de OR'en ook overleg plaats binnen subgroepen van gekozen leden. In 45 procent van alle OR'en betreft het dan subgroepen bestaande uit de leden van eenzelfde kandidatenlijst (vakbond c.q. ongeorganiseerden); in de overige 29

procent betreft dit subgroepen ofwel bestaande uit diverse kandidatenlijsten ofwel geformeerd op andere criteria.

Overleg in deelgroepen gaat gepaard met meer tijd voor vooroverleg tussen alle gekozen leden evenals met de aanwezigheid van derden bij dit laatste vooroverleg⁷⁾. Het uitgebreide vooroverleg tussen alle gekozen leden zou aanleiding kunnen vormen tot nader beraad in kleinere kringen. Kenmerken van de samenstelling van de groep gekozen leden, o.a. naar vakbondslidmaatschap, wijzen evenwel in een andere richting⁸⁾. Een politieke differentiatie onder gekozen leden, die leidt tot overleg binnen deelgroepen, noopt hen ook om aan het vooroverleg tussen allen meer tijd te besteden en daarbij anderen uit te nodigen, o.a. om onderling gedifferentieerde stellingnamen op elkaar af te stemmen. Wanneer de gekozen leden overwegend ongeorganiseerd zijn en wanneer zij worden gekozen alleen op grond van de afdeling in de onderneming waar zij werkzaam zijn, is het overleg – in deelgroepen en tussen allen – minder ontwikkeld.

Vooroverleg over (vier) besproken onderwerpen

Ten aanzien van vier onderwerpen (op verschillende inhoudelijke gebieden) welke in OR-vergaderingen zijn besproken, is o.a. nagegaan of daarover vooroverleg is gevoerd en zo ja wat de aard van dit vooroverleg is geweest⁹⁾.

Over het geheel genomen blijkt ruim de helft (55 procent) van deze onderwerpen in vooroverleg tussen alle gekozen leden te zijn besproken; voor onderwerpen op het gebied van personeelbeleid (60 procent) en arbeidsvoorwaarden/-omstandigheden (62 procent) geldt dit in meer OR'en dan voor onderwerpen op het gebied van de interne organisatie (46 procent) en het bestuur en economisch beleid van de onderneming (50 procent). Over het algemeen vindt vooroverleg vaker plaats over onderwerpen die door werknemersvertegenwoordigers aan de orde zijn gesteld, dan over onderwerpen die de leiding aansnijdt¹⁰⁾. Hierin speelt mee, dat gekozen leden zich onderling moeten voorbereiden op bespreking in OR-vergaderingen van onderwerpen die zij aansnijden en waarover zij dan ook een standpunt moeten innemen, inhoudelijk en/of wat betreft de procedure van bespreking. Dit geldt te meer waar het dan vaak onderwerpen betreft die voor gekozen leden van belang zijn en die voor de leiding 'lastig' zijn. (De leiding heeft bespreking van de betrokken onderwerpen wellicht willen vermijden; over deze onderwerpen blijken ook vaker meningsverschillen tussen voorzitter en gekozen leden.)

Een ander aspect is, dat vooroverleg over onderwerpen die door de leiding zijn geïnitieerd (met name op de gebieden bestuur en beleid, respektievelijk organisatie en produktie), alleen mogelijk is indien gekozen leden tevoren ook over enige informatie beschikken en dit zal in veel gevallen informatie-verschaffing door de leiding vergen. In de helft van de gevallen geeft de leiding van de onderneming, volgens de gekozen leden, geen informatie over de problemen vóórdat zij in de vergadering aan de orde komen. In eenderde van de gevallen zeggen de gekozen leden voldoende informatie te krijgen. Vooral wanneer het gaat over het beleid

en bestuur krijgen maar zeer weinig OR'en (19 procent) vooraf voldoende informatie volgens gekozen leden. Er wordt minder vaak voldoende informatie verstrekt als werknemersvertegenwoordigers een probleem aandragen dan wanneer de ondernemingsleiding zelf een probleem aan de orde stelt. Wel proberen gekozen leden dan tevoren informatie in te winnen bij staf en lijnfunktionarissen, vooral bij personeelsfunktionarissen. Over het algemeen wordt vaker vooroverleg gevoerd wanneer gekozen leden van tevoren voldoende informatie hebben ontvangen¹¹). Het sterkst geldt dit onderwerpen over bestuur en beleid, waarover het voor gekozen leden vaak moeilijk zal zijn buiten de leiding om informatie te verwerven.

Om een indruk te krijgen van de inhoud van het vooroverleg in die gevallen waar inderdaad sprake was van vooroverleg tussen gekozen leden, is aan gekozen leden een lijst met activiteiten voorgelegd die gedurende het vooroverleg plaats kunnen vinden. Met betrekking tot elk van deze activiteiten is gevraagd of ze al dan niet wel eens plaats hebben gevonden tijdens dit vooroverleg over een of meer van de betrokken vier onderwerpen¹²).

Op de betreffende activiteiten is een faktoranalyse uitgevoerd, hetgeen resulteerde in het onderkennen van vier van elkaar onafhankelijke – dimensies, te weten

- *spreken over inhoudelijke aspecten* van het onderwerp. Dit geschiedt praktisch altijd (85 procent van het vooroverleg) het is ook nauwelijks denkbaar om overleg te voeren over een probleem zonder op de zaak zelf in te gaan.
- *voorbereiding van de tactiek* die gekozen leden zullen volgen tijdens de OR-vergadering. Het gaat hier om het vastleggen van een gemeenschappelijk standpunt van gekozen leden en het afspreken van hun wijze van optreden tijdens OR-vergaderingen, dit laatste ook gelet op het verwachte standpunt van de voorzitter. Deze tactische voorbereiding komt vrij vaak, in 77 procent van het overleg, voor.
- *aanpassing van standpunten* in bijna de helft van het vooroverleg (46 procent) komt – ook – in enige mate een fase aan de orde, die voorafgaat aan bovengenoemde voorbereiding van de tactiek van gekozen leden ten opzichte van de voorzitter nl. aan de discussie over uiteenlopende standpunten van diverse gekozen leden om te kunnen komen tot één gemeenschappelijk standpunt en/of aan het wijzigen door gekozen leden van hun standpunt gezien het verwachte standpunt van de voorzitter. Blijkbaar is een van de gronden waarom gekozen leden ook onderling wel eens discussieren over hun standpunten, dat zij het standpunt van de voorzitter en/of hun eigen kans op succes op uiteenlopende wijze beoordelen¹³).
- *spreken over standpunten van de achterban*. In tweederde van het vooroverleg (68 procent) komt – ook – ter sprake wat de achterban terzake meent of wenst. Hier blijken gekozen leden tijdens hun overleg de mening

van de achterban – zoals zij die kennen of veronderstellen – vaker te betrekken wanneer het gaat om personeelbeleid of arbeidsvoorwaarden dan om andere gebieden. Waarschijnlijk heeft de achterban ook vaker een standpunt op genoemde gebieden, o.a. omdat zij over meer informatie beschikt met betrekking tot dergelijke onderwerpen in vergelijking met onderwerpen op het gebied van bestuur en beleid en van organisatie; over de laatste zeggen gekozen leden vaker dat zij zelf onvoldoende geïnformeerd zijn door de leiding.

Vooroverleg en agendering

Het vooroverleg van gekozen leden is niet altijd alleen gewijd aan onderwerpen die al op de agenda van OR-vergaderingen staan. Tijdens het vooroverleg kan ook een ander aspect van de wijze van behandeling van problemen aan de orde komen, nl. de vraag welke onderwerpen gekozen leden wel respectievelijk niet geagendeerd willen zien. In 40 procent van de OR'en komt – ook – deze vraag in elke bijeenkomst van vooroverleg aan de orde, in 37 procent geschiedt dit wel eens, terwijl in 23 procent deze vraag zelden of nooit aan bod komt.

Over agenderingsvragen wordt vaker gesproken naarmate het vooroverleg qua tijd meer is uitgebouwd¹⁴⁾. Het ligt voor de hand te vermoeden, dat meer uitgebouwd vooroverleg de ruimte geeft om naast voorbereiding op reeds geagendeerde onderwerpen ook over te agenderen kwesties te spreken. Dit is ook terug te vinden in de procedure van agendavaststelling welke eerder, in hoofdstuk 4, aan de orde is geweest en waarin ten dele is verdiskonteerd of gekozen leden tijdens hun vooroverleg al dan niet spreken over agenderingskwesties¹⁵⁾. Zoals te verwachten hangt deze procedure samen met de tijd voor vooroverleg.

Tabel 5.2

PROCEDURE VAN AGENDAVASTSTELLING NAAR TIJD VOOR VOOROVERLEG

tijd besteed aan vooroverleg	procedure van vaststelling agenda OR-vergadering				
	gekozen leden	gemengde commissie		geen gesprek	totaal (= 100 %)
		gekozen leden ook over agendering tijdens vooroverleg	gekozen leden nooit over agendering tijdens vooroverleg		
veel	26	55	13	5	38
midden	14	54	11	20	35
weinig	19	33	31	17	36
Totaal	20	48	18	14	109

(Tau-B 18)

Naarmate gekozen leden meer tijd besteden aan vooroverleg wijden zij meer aandacht aan de agenda, hetzij door deze zelf samen te stellen, hetzij door zich in vooroverleg voor te bereiden op het gesprek met de leiding over de agenda. Het ligt voor de hand, dat in OR'en waar weinig tijd is voor vooroverleg en waar geen gesprek wordt gevoerd over de agenda, de voorzitter of de sekretaris deze alleen opstelt. Aan de andere kant blijft evenwel de vraag naar de betekenis van bemoeienis van gekozen leden met de agenda – die zij alleen opmaken en/of waarover zij spreken tijdens vooroverleg – in die OR'en waar weinig tijd is voor vooroverleg. Het is niet uitgesloten, dat in deze OR'en de agendavaststelling alle – weinige – tijd voor vooroverleg in beslag neemt. Daarnaast staat evenwel, dat agendavaststelling het karakter van een voorbespreking kan hebben en in die zin een alternatief voor of aanvulling op vooroverleg tussen alle gekozen leden vormt¹⁶⁾.

Schorsing tijdens OR-vergaderingen en na-overleg

Overleg tussen gekozen leden vindt niet alleen plaats vóór OR-vergaderingen, maar ook wel tijdens OR-vergaderingen (in 61 procent van de OR'en vragen gekozen leden wel eens schorsing van de vergadering voor tussentijds onderling beraad) of daarna (in 83 procent van de OR'en plegen gekozen leden wel eens overleg na en naar aanleiding van een OR-vergadering¹⁷⁾).

Schorsing en na-overleg zijn vormen van overleg die gebonden zijn aan de wijze van bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen. Vooral voor schorsing geldt dan ook, dat deze vaker voorkomt naarmate het vooroverleg meer is uitgebouwd en gekozen leden dus de mogelijkheid hebben om tijdens vooroverleg een standpunt te ontwikkelen zo, dat tussentijds onderling beraad wel eens nodig kan blijken gezien het verloop van de discussie met de voorzitter tijdens OR-vergaderingen –. Daarnaast is het vragen van schorsing een teken, dat tenminste in de ogen van gekozen leden ook de voorzitter het overleg ernstig neemt. Opvallend is dat waar de leiding deelneemt aan het overleg over agendavaststelling vaker schorsing wordt gevraagd dan wanneer agendavaststelling wordt overgelaten aan gekozen leden alleen of aan één persoon¹⁸⁾. Overigens dient hier, voortvloeiend op latere hoofdstukken, te worden gewezen op het feit dat het vragen van schorsing ook direkter gebonden is aan de aard van de situatie waarover de OR spreekt. In ondernemingen waar zich crisissituaties voordoen (inkrimping van het personeelsbestand, acties van vakbonden e.d.) komt vaker schorsing voor.

Na-overleg komt vaker voor wanneer het vooroverleg ook is gewijd aan agendering en anderen dit vooroverleg wel eens bijwonen¹⁹⁾. Na-overleg lijkt dan een vorm van bezinning te zijn op de wijze van rapportering aan anderen over de gang van zaken tijdens OR-vergaderingen. Het ontbreken van na-overleg is een aanwijzing dat het overleg tussen gekozen leden zeer weinig ontwikkeld is.

2.2 Samenvatting

Met betrekking tot het overleg tussen gekozen leden zijn duidelijke verschillen tussen OR'en te vinden. De tijd die aan vooroverleg wordt besteed is een indicatie, niet alleen voor de aandacht van gekozen leden voor hun onderlinge meningsvorming als groep vertegenwoordigers, maar ook voor de mate van institutionalisering van dit overleg als onderdeel van het OR- en ondernemingsgebeuren. In eenderde deel van de OR'en is dit vooroverleg nauwelijks ontwikkeld.

Het overleg heeft enerzijds de betekenis van discussie tussen gekozen leden onderling om gemeenschappelijke standpunten te bepalen bij een differentiatie onder gekozen leden naar uitgangsposities; het is dan ook meer uitgebouwd wanneer dergelijke differentiatie voorkomt. Anderzijds heeft overleg de betekenis van voorbereiding op de bespreking van onderwerpen in de OR-vergadering, een voorbereiding waarin de gekozen leden zich als groep profileren ten opzichte van de voorzitter. Dit laatste neemt ook de vorm aan van schorsing voor nader beraad tijdens OR-vergaderingen; dit laatste gebeurt met name waar gezien o.a. de procedure van agendavaststelling ook de leiding van de onderneming uitdrukkelijker participeert in de OR²⁰). Bij dit alles speelt de relatie tussen gekozen leden en anderen een rol, waarbij de betekenis van de relatie met de achterban nadere analyse vergt. Wat betreft de aandacht van gekozen leden voor de vaststelling van de agenda van de OR: over het algemeen gaat de mate van uitbouw van het vooroverleg daarmee gelijk op.

Verder uitgebouwd vooroverleg is te vinden onder Centrale OR'en en in grotere ondernemingen²¹). Ten dele hangt dit samen met het eerder genoemde aantal van en de differentiatie onder gekozen leden: het overleg in deelgroepen is eveneens sterker ontwikkeld in COR'en en in grotere ondernemingen²²). In een eerder hoofdstuk (hoofdstuk 4, paragraaf 4) bleek in deze ondernemingen het gehele OR-gebeuren sterker te zijn ontwikkeld. Op deze plaats komt overigens ook weer de betekenis van de bestaansduur van OR'en naar voren: het vooroverleg is sterker ontwikkeld naarmate de OR een langere geschiedenis heeft²³). Hoewel de tendens blijft dat het vooroverleg beter is ontwikkeld naarmate de onderneming groter is, blijft binnen elke grootte-klasse steeds zichtbaar dat vooral in jonge OR'en het vooroverleg weinig tijd krijgt. Het is onmiskenbaar, dat in jonge OR'en – in ondernemingen waar eerst in of na 1971 een medezeggenschapsorgaan is ingesteld – het vooroverleg tussen gekozen leden – nog – niet tot ontwikkeling is gekomen, dit ondanks het feit dat de WOR van 1971 dit vooroverleg voor het eerst uitdrukkelijk mogelijk maakte. Zeker in kleinere ondernemingen zijn gekozen leden van jongere OR'en niet in staat tot en/of niet georiënteerd op uitdrukkelijk overleg als groep personeelsvertegenwoordigers. Dit komt ook tot uiting in het feit dat zij minder vaak schorsing aanvragen (44 procent in kleine ondernemingen, in vergelijking met 65 procent respectievelijk

60 procent in middelgrote en grote ondernemingen en 84 procent in COR'en). Onder de bedrijfsklassen valt op, dat in de handel en de bouw het vooroverleg het minst is ontwikkeld, dit in vergelijking met industriële klassen en met name de metaalindustrie, maar ook met de bank- en verzekeringssector²⁴).

3 Gekozen leden en hun achterban

In hoofdstuk 2 is als één van de criteria voor de mate waarin OR'en medezeggenschap realiseren genoemd, de mate waarin gekozen leden optreden als daadwerkelijke vertegenwoordigers van werknemers. Een aspekt daarvan vormt de mate waarin gekozen leden contact met de achterban onderhouden, bevorderen dat deze geïnformeerd is en zich een mening kan vormen en deze kan uiten. Juist gezien het typische vertegenwoordigingskarakter van de OR en het risico dat – evenals in vele andere vertegenwoordigende posities – de distantie met de vertegenwoordigden wordt vergroot, is het contact van gekozen leden met hun achterban in het kader van de probleemstelling van eminent belang²⁵).

De achterban van gekozen leden is gedefinieerd als de – voor de OR kiesgerechtigde – werknemers van de onderneming waarvoor de OR is ingesteld en namens wie gekozen leden in de OR zitting hebben. Gezien het eigen karakter van COR'en, is de achterban van COR-leden gedefinieerd als de leden van de lokale OR'en door wie zij naar de COR zijn afgevaardigd. Gelet op dit verschil in aard van de achterban van respectievelijk COR'en en – lokale of 'zelfstandige' – OR'en en gezien de vraag naar contacten met vertegenwoordigde werknemers, zijn op een aantal momenten in deze paragraaf COR'en buiten beschouwing gelaten.

Waar in het vervolg gesproken wordt over het contact met de achterban betreft dit alleen de contacten voorzover ze de OR betreffen. Daarbij dient – zoals ook in hoofdstuk 3 is opgemerkt – rekening te worden gehouden met het feit dat hier alleen informatie van gekozen leden beschikbaar is en dat de achterban zelf geen informatie heeft verschaft²⁶).

In het onderzoek is er van uitgegaan dat gekozen leden altijd wel eens op de een of andere manier contact hebben met andere personeelsleden over zaken die de OR betreffen. Om niet elk informeel contact dat een gekozen lid met een personeelslid heeft, waarin – terloops – over de OR wordt gesproken, op te vatten als contact met de achterban is het aksent gelegd op contacten van gekozen leden met meerdere mensen uit de achterban tegelijkertijd, dat wil zeggen contacten in groepsverband. Ook contacten met afzonderlijke personen voorzover ze uitdrukkelijk namens een bepaalde groep werknemers spreken, zijn hieronder begrepen.

In deze paragraaf wordt achtereenvolgens aandacht besteed aan de intensiteit van het contact met de achterban (3.1), de structurering van dat contact (3.2) en de inhoud van het contact (3.3). Aparte aandacht wordt besteed aan de eventuele vakbondsafdeling in de onderneming en aan het afdelings- of werkoverleg als mogelijke 'onderbouw' voor het contact van gekozen leden met hun achterban (3.4).

3.1 Intensiteit van het contact met de achterban

Aparte bijeenkomsten met de achterban

In een kwart van alle OR'en komen even vaak als er OR-vergaderingen zijn, aparte bijeenkomsten voor waarin gekozen leden contact hebben met hun achterban over OR-aangelegenheden²⁷). In nog een kwart vinden deze bijeenkomsten minder vaak plaats; in 28 procent geschiedt dit slechts een enkele keer, terwijl in 22 procent van alle OR'en van dergelijke bijeenkomsten geen sprake is. Met aparte bijeenkomsten zijn hier bijeenkomsten bedoeld waar over OR-aangelegenheden wordt gesproken. Daarbij hoeft het niet altijd alleen over OR-aangelegenheden te gaan en hoeven deze bijeenkomsten ook niet altijd uitdrukkelijk ten behoeve van het contact tussen gekozen leden en hun achterban te zijn belegd. Bedacht dient te worden dat hier ook COR'en in betrokken zijn. Aparte bijeenkomsten hebben dan betrekking op bijeenkomsten met gekozen leden van de (eigen) lokale OR'en die handelen over COR-aanlegenheden. Wanneer COR'en buiten beschouwing worden gelaten, blijkt dat het percentage OR'en waar vaker dan slechts een enkele maal aparte bijeenkomsten worden belegd iets lager is (40 procent).

Uiteraard is er ook contact tussen gekozen leden en hun achterban afgezien van aparte bijeenkomsten: de contacten kunnen al dan niet met meerdere personen uit de achterban tegelijk plaatshebben. Op grond van de combinatie van het plaatsvinden van aparte bijeenkomsten enerzijds en overig contact anderzijds is, wat betreft de intensiteit van het contact met de achterban, een viertal typen OR'en onderscheiden.

In het eerste type OR'en worden er meer dan eens aparte bijeenkomsten belegd waar over OR-aangelegenheden wordt gesproken, terwijl er tenminste tweewekelijks overig contact met personen uit de achterban plaatsvindt (28 procent van alle OR'en).

Het tweede type bevat OR'en waar er meer dan eens aparte bijeenkomsten worden belegd, terwijl er minder vaak dan tweewekelijks contact met personen uit de achterban plaatsvindt (22 procent van alle OR'en).

Het derde type OR'en wordt gekenmerkt door het niet of nauwelijks plaatsvin-

den van aparte bijeenkomsten, terwijl er wel tenminste tweewekelijks op een andere wijze contact met personen uit de achterban is (30 procent van alle OR'en).

In het vierde type OR'en tenslotte vinden er noch aparte bijeenkomsten noch overig contact plaats (20 procent van alle OR'en). Zoals uit het voorafgaande kan worden afgeleid behoren de COR'en (bijna) allemaal tot een van de twee eerstgenoemde typen

Er is een tendens waarneembaar dat er in OR'en waar de OR-agenda doorgaans ruim voor de OR-vergadering (dat wil zeggen meer dan 10 dagen voor de tijd) aan het personeel bekend wordt gemaakt, meer aparte bijeenkomsten tussen gekozen leden en achterban plaatsvinden dan in OR'en waar de OR-vergadering korter van te voren of helemaal niet bekend wordt gemaakt. Eenzelfde soort verband is aanwezig met het tijdstip vóór de OR-vergadering waarop de agenda aan gekozen leden zelf wordt bekend gemaakt.

Dit wijst erop, dat de mogelijkheid om OR-aangelegenheden te bespreken tijdens aparte bijeenkomsten tussen gekozen leden en achterban, mede wordt bepaald door het tijdsbestek waarbinnen men over informatie aangaande de OR-vergadering beschikt. Mogelijk is deze procedure het resultaat van de wens van gekozen leden en/of de achterban om tijdig over de agenda te kunnen praten. In elk geval zijn zowel het houden van aparte bijeenkomsten met de achterban als het ruim van tevoren bekend maken van de OR-vergadering indicaties van het niveau waarop OR'en werken, voorzover het de relatie met de achterban betreft.

In de helft van die OR'en waar wel eens aparte bijeenkomsten tussen gekozen leden en achterban zijn waarbij over OR-aangelegenheden wordt gesproken, vinden deze met een zekere regelmaat plaats²⁸⁾ in deze OR'en bestaat er een bepaald rooster volgens welke de betreffende bijeenkomsten plaatsvinden. Opgemerkt zij dat het in de betreffende OR'en veelal ook bijeenkomsten van afdelingsoverleg betreft waar tevens over OR-zaken wordt gesproken. In tweederde van de betreffende OR'en vallen de betreffende bijeenkomsten samen met afdelingsoverleg.

Alles bijeen zijn er in 39 procent van alle OR'en bijeenkomsten tussen gekozen leden en hun achterban waar over OR-aangelegenheden wordt gesproken met een min of meer geïnstitutionaliseerd patroon, in die zin dat ze met een zekere regelmaat plaatsvinden. Wanneer afgezien wordt van COR'en bedraagt dit 31 procent.

Opvallend is, dat in ondernemingen waar bijeenkomsten met een zekere regelmaat worden georganiseerd, deze bijeenkomsten doorgaans minder lang duren dan wanneer er ad hoc bijeenkomsten worden belegd voor het contact tussen gekozen leden en hun achterban. Blijkens de onderzoeksgegevens komen er in de laatstgenoemde soort OR'en tijdens de bijeenkomsten wanner ze worden gehouden – vaak zwaarwegende onderwerpen aan de orde, waarover lang moet

worden gepraat. Over het geheel genomen duren dergelijke bijeenkomsten in 46 procent van alle OR'en gemiddeld tenminste een uur, in 29 procent duren ze langer dan twee uur.

Aparte bijeenkomsten tussen gekozen leden en hun achterban blijken lang niet altijd bijeenkomsten te betreffen van gekozen leden met elk hun eigen achterban: het komt nogal eens voor dat enkele of alle gekozen leden gezamenlijk aparte bijeenkomsten met personeelsleden hebben over OR-aangelegenheden. In 27 procent van de OR'en waar dergelijke bijeenkomsten – in meer of mindere mate – plaatsvinden, is daarbij altijd een aantal gekozen leden aanwezig²⁹), in 44 procent van de betreffende OR'en is dat soms het geval, terwijl het in 29 procent van de OR'en bijeenkomsten betreft waarbij altijd slechts één gekozen lid aanwezig is.

Ook vinden aparte bijeenkomsten niet altijd binnen de normale werktijd plaats: in 71 procent van de betreffende OR'en worden deze ook wel eens buiten de normale werktijd gehouden.

Interesse van de achterban volgens gekozen leden

In het onderzoek is aan gekozen leden o.a. een tweetal vragen gesteld naar de interesse van de achterban voor wat zich afspeelt in de OR. Enerzijds is gevraagd naar het gedeelte van de achterban dat echt veel interesse heeft voor de OR; anderzijds is gevraagd naar het gedeelte van de achterban dat geen enkele interesse heeft voor de OR³⁰).

De antwoorden op deze vragen zijn gekombineerd, hetgeen resulteerde in een typologie met vier categorieën, te weten³¹):

- OR'en met een zeer geïnteresseerde achterban (27 procent van alle OR'en)
- OR'en met een tamelijk geïnteresseerde achterban (32 procent van alle OR'en)
- OR'en met een weinig geïnteresseerde achterban (18 procent van alle OR'en)
- OR'en met een niet of nauwelijks geïnteresseerde achterban (23 procent van de OR'en).

Opgemerkt dient te worden dat wanneer COR'en buiten beschouwing worden gelaten bovengenoemde percentages respectievelijk 21 procent, 31 procent, 21 procent en 27 procent bedragen.

De interesse van de achterban houdt nauw verband met de mate waarin aparte bijeenkomsten plaatsvinden van gekozen leden met hun achterban waar gesproken wordt over OR-aangelegenheden: gekozen leden hebben vaker door middel van aparte bijeenkomsten contact met hun achterban wanneer de achterban zeer geïnteresseerd is dan wanneer de achterban niet of nauwelijks geïnteresseerd is in de OR (56 procent versus 28 procent).

Wat het causaal karakter van dit verband betreft dient echter de nodige voorzichtigheid in acht te worden genomen. Enerzijds is het mogelijk, dat de betrokkenheid van de achterban een gevolg is van de frekwentie waarmee aparte bijeen-

komsten worden belegd tussen gekozen leden en achterban. Anderzijds kan het zijn dat een geïnteresseerde achterban eerder aanleiding is of geeft voor het beleggen van aparte bijeenkomsten.

Dat een geïnteresseerde achterban vaak niet alleen maar 'geïnteresseerd' toekijkt waar het de OR betreft, maar zowel de ondernemingsleiding als ook de gekozen leden onder druk kan zetten, blijkt uit het volgende.

Voor OR'en die te maken hebben met een zeer geïnteresseerde achterban komt het betrekkelijk vaak voor dat de achterban – ooit -- wel eens dreigt met bepaalde akties (zoals stiptheidsakties, stakingen e.d.) ten opzichte van de directie wanneer deze niet aan haar wensen tegemoet wil komen. In OR'en met een geïnteresseerde achterban wordt dit althans vaker aangetroffen dan in OR'en met een niet of nauwelijks geïnteresseerde achterban (52 versus 24 procent). Blijkbaar heeft een geïnteresseerde achterban relatief vaak een nogal 'militant' karakter, in die zin dat ze aan haar wensen kracht bijzet door het uiten van dreigementen die betrekking hebben op het mobiliseren van machtsbases waarover zij de beschikking heeft of denkt te hebben. Wel dient rekening gehouden te worden met de mogelijkheid dat een 'militante' achterban door gekozen leden ook meer geïnteresseerd genoemd wordt.

Verder zijn er indicaties voor het feit dat een geïnteresseerde achterban ook gekozen leden in een moeilijke positie kan manoeuvreren. Het blijkt namelijk, dat binnen een zeer geïnteresseerde achterban relatief vaak groepen of personen zijn die het op bepaalde momenten niet met elkaar eens zijn en op grond daarvan wel eens tegenstrijdige verwachtingen stellen aan gekozen OR-leden³²).

In 28 procent van de OR'en met een zeer geïnteresseerde achterban overkomt het alle gekozen leden wel eens dat er verschillende verwachtingen aan hen worden gesteld, terwijl dit 4 procent is voor de OR'en waar de achterban niet of nauwelijks is geïnteresseerd.

Wat dit betreft bestaan er nauwelijks verschillen tussen de categorieën OR'en waar de achterban 'zeer', 'tamelijk' en 'weinig' geïnteresseerd is. Juist in de categorie OR'en met een niet of nauwelijks geïnteresseerde achterban geraken gekozen leden relatief zelden in een moeilijke positie: de achterban koestert dan geen – en zeker geen onderling tegenstrijdige – verwachtingen van gekozen leden.

3.2 Structurering van de achterban gezien kontakten van gekozen leden³³)

In de vorige subparagraaf is ingegaan op aparte bijeenkomsten van gekozen leden en hun achterban waar wordt gesproken over OR-aangelegenheden. Kontakten met de achterban kunnen echter zowel in aparte bijeenkomsten als op een andere manier plaatshebben. Wel gaat het in beide gevallen om groepskontakt: kontakten met individuele personeelsleden 'à titre personnel' zijn buiten beschouwing gebleven.

In de realiteit is de achterban van gekozen leden vaak pluriform samengesteld, omdat binnen een onderneming vaak sprake is van verschillende categorieën personeel met – althans gedeeltelijk – eigen problemen, eigen belangen en een eigen waardenpatroon. Criteria op grond waarvan deze categorieën kunnen worden onderscheiden zijn bv. de afdeling waar men werkzaam is, het soort werk dat men verricht, vakbondslidmaatschap e.d. O.a. afhankelijk van de opzet van het verkiezingssysteem – het al dan niet werken met kiesgroepen, kandidatenlijsten e.d. – kunnen gekozen OR-leden zelf hun achterban definiëren als de werknemers uit de kiesgroep door wie ze in de OR zijn gekozen, de werknemers van de afdeling waar ze werkzaam zijn, de werknemers die lid zijn van dezelfde vakbond als zij zelf etc.

In het onderzoek is er vanuit gegaan dat gekozen OR-leden die personeelscategorie(-en) als hun achterban definiëren waarmee ze, naar hun eigen zeggen, contact onderhouden over zaken die de OR betreffen.

In 37 procent van de OR'en hebben alle gekozen leden wel eens contact met groepen uit de eigen afdeling in het bedrijf over zaken die de OR betreffen. In 30 procent van de OR'en hebben alle gekozen leden wel eens contact met mensen waarmee ze dagelijks in hun functie samenwerken. In 24 procent van de OR'en is dit contact er met de eigen kiesgroep en in 19 procent van de OR'en met leden van de eigen vakbond c.q. met de groep ongeorganiseerden.

In bijna de helft van de OR'en hebben enkele van de gekozen leden (ook) wel eens contact met andere groepen uit de achterban. In die gevallen worden er veelal speciale categorieën werknemers genoemd, zoals jongeren, buitenlanders e.d. Vanzelfsprekend kan elk gekozen OR-lid een andere groep hebben genoemd waarmee hij contact heeft.

Om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop gekozen leden hun achterban definiëren, is onderzocht met welke soorten groepen werknemers gekozen leden als zodanig contact hebben. Omdat het in dit onderzoek gaat om verschillen tussen OR'en is nagegaan of per OR (al dan niet) *alle* gekozen leden contact onderhouden met omschreven personeelscategorieën³⁴). Karakteristiek voor een OR als geheel is of alle gekozen leden hun achterban op dezelfde wijze definiëren.

Wanneer dit het geval is spreken wij van een gestructureerde achterban waarmee gekozen leden contact hebben. In de betrokken OR'en is de achterban wat betreft contacten van alle gekozen leden langs dezelfde lijnen gestructureerd. Waar dit niet het geval is vertonen OR'en een meer verbrokkeld beeld: de verschillende gekozen leden definiëren de achterban op uiteenlopende wijzen.

Indien de achterban en contacten daarmee zijn gestructureerd, is de basis waarop gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers werken wellicht meer uitgekristalliseerd. Waar structurering alleen gebaseerd is op organisatorische criteria, zoals afdeling en functie, dragen gekozen leden (en zo de OR) wellicht meer het karakter van een vertegenwoordiging van afdelingen uit de onderneming. Wan-

neer het kiessysteem de basis van structurering vormt, is het karakter wellicht meer van politieke aard (bv. vertegenwoordiging van categorieën naar vakbondslidmaatschap).

Wanneer bovenstaande gegevens met elkaar worden gekombineerd, blijkt het contact met de achterban in 51 procent van de OR'en minder gestructureerd te verlopen: gekozen leden hebben geen contact met groepen uit de achterban of niet alle gekozen leden hebben met dezelfde groep contact (enkele gekozen leden hebben alleen contact met b.v. hun eigen afdeling, terwijl andere gekozen leden alleen contact hebben met andere groepen).

In 31 procent van de OR'en blijkt het contact gestructureerd te verlopen en wel doordat alle gekozen leden contact hebben met hun eigen kiezersgroep (kiezergroep en/of personen die op hun kandidatenlijst gestemd hebben). In de resterende 18 procent van de OR'en verloopt het contact ook gestructureerd maar dan in die zin dat alle gekozen leden alleen contact hebben met hun eigen afdeling.

In de eerste plaats blijkt het *feit* van structurering inderdaad samen te hangen met de mate van contact van gekozen leden met de achterban. Zoals ook wel te verwachten was, blijken in OR'en waar de contacten tussen gekozen leden en achterban gestructureerd zijn, vaker (ook) aparte bijeenkomsten te worden belegd voor dit contact dan in OR'en waar deze contacten ongestructureerd verlopen.

Ook is het zo dat in OR'en waar de contacten gestructureerd plaatsvinden, aparte bijeenkomsten vaker een bepaalde regelmaat kennen dan in OR'en waar dit niet zo is (57 procent versus 37 procent). Blijkbaar is het feit van structurering van contacten met de achterban, in die zin dat alle gekozen leden van een OR groepscontacten hebben met dezelfde soort personeelscategorie, van belang als voorwaarde voor een geïnstitutionaliseerd patroon in de contacten (bijeenkomsten, die met een zekere regelmaat plaatsvinden). Voorzichtigheid is echter geboden bij het trekken van een konklusie in deze richting; het proces kan namelijk ook omgekeerd werken: regelmatige aparte bijeenkomsten kunnen een middel zijn om het contact met de achterban te structureren. Het verband is echter ontegenzeggelijk aanwezig.

Van de andere kant dient wel gewezen te worden op het feit dat structurering van contacten, het houden van aparte bijeenkomsten en het regelmatige karakter daarvan zoals ze in het bovenstaande als een samenhangend complex zijn geschetst, als zodanig niet rechtstreeks gepaard gaan met een meer geïnteresseerde achterban. Eerder hebben we gezien dat het houden van aparte bijeenkomsten op zichzelf samengaat met een geïnteresseerde achterban. Dit geldt ook voor het bestaan van gestructureerde contacten met de achterban. Hier blijkt evenwel ook de *aard* van structurering van betekenis te zijn.

De OR'en waar de kontakten met de achterban gestructureerd zijn op grond van de kiezersgroep hebben voor 82 procent een (zeer of tamelijk) geïnteresseerde achterban; de OR'en waar de kontakten zijn gestructureerd op grond van afdeling voor 56 procent en de OR'en waar de kontakten ongestructureerd verlopen voor 32 procent. Het lijkt er dus op, dat bij een structurering langs meer politieke lijnen de achterban meer geïnteresseerd is in de OR – volgens gekozen leden – dan bij een louter organisatorische structurering³⁵). Later in dit hoofdstuk (paragraaf 3.4) komen wij nog terug op verschillende kaders voor het contact tussen gekozen leden en achterban. Daarop vooruitlopend is hier te wijzen op het feit dat met name in de handel en de bank- en verzekeringssector de achterban minder geïnteresseerd is, terwijl daar het contact met de achterban gestructureerd is volgens alleen organisatorische lijnen, waarin ook het afdelingsoverleg een rol speelt³⁶).

3.3 Inhoudelijke aspecten van het contact met de achterban

Achtereenvolgens wordt in deze paragraaf ingegaan op de soort onderwerpen waarop het contact met de achterban betrekking heeft, op de mate waarin de achterban problemen voorlegt aan gekozen leden ter bespreking in de OR en de inhoud van het contact met de achterban over enkele onderwerpen die in OR-vergaderingen zijn besproken.

Gebieden waarop het contact met de achterban betrekking heeft

Teneinde per OR een beeld te krijgen van de frekwentie waarmee over verschillende categorieën onderwerpen contact plaatsvindt met de achterban is aan de gekozen leden een lijst met inhoudelijke onderwerpkategorieën voorgelegd³⁷); gevraagd is hoe vaak zij over elk van de onderwerpkategorieën contact hebben met hun achterban.

Evenals dat gebeurd is ten aanzien van andere aspecten die betrekking hebben op het werkterrein van de OR, dient er ook hier op gewezen te worden dat bepaalde problemen (gedurende een bepaalde periode) in de ene onderneming wel en in de andere onderneming niet aktueel zijn. Derhalve dient bij de interpretatie van de onderhavige onderzoeksresultaten voorzichtigheid betracht te worden voorzover het vergelijkingen tussen OR'en betreft. Dit ondanks het feit dat de verschillende onderwerpkategorieën door middel van een faktoranalyse gereduceerd zijn tot een beperkt aantal, vrij ruim gedefinieerde gebieden, waardoor situatie-specifieke aspecten zoveel mogelijk konstant zijn gehouden. Bovendien hebben onderwerpkategorieën ook hier de betekenis van gebieden in termen waarvan problemen worden geformuleerd door betrokkenen.

Na uitvoering van de betreffende faktoranalyse³⁸) zijn vijf gebieden onder-

scheiden waarop het contact tussen gekozen leden en achterban betrekking kan hebben of in termen waarvan onderwerpen in dat contact geformuleerd worden. Hieronder staan deze genoemd met inbegrip van het percentage van alle OR'en waar gekozen leden naar eigen zeggen relatief veel contact hebben met hun achterban over het betreffende gebied

- pensioen-, spaar- en winstdelingsregelingen (24 procent)
- arbeidsomstandigheden en -voorwaarden (37 procent)
- beleid, bestuur en interne organisatie (29 procent)
- personeelbeleid (26 procent)
- de OR zelf (26 procent).

In het bovenstaande hebben we al gezien dat er meer contact is – zeker door middel van aparte bijeenkomsten – wanneer het contact gestructureerd plaatsvindt. Over het algemeen hebben gekozen leden in de betreffende OR'en dan ook over nagenoeg alle gebieden meer contact met de achterban dan in OR'en waar het contact met de achterban ongestructureerd verloopt (COR'en zijn hier uit de analyse gelaten).

Een uitzondering hierop vormen de contacten over arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. In OR'en met ongestructureerde contacten tussen gekozen leden en hun achterban handelen deze van alle gebieden het vaakst over onderwerpen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en omstandigheden. Over dit gebied heeft men het in deze OR'en ongeveer even vaak als in OR'en waar contacten tussen gekozen leden en achterban wel gestructureerd verlopen. In OR'en waar het contact met de achterban gestructureerd verloopt, is er relatief vaker contact over onderwerpen met betrekking tot personeelbeleid en met betrekking tot de OR zelf dan in OR'en met ongestructureerde contacten. Het feit van structurering van (het contact met) de achterban geeft anders gezegd de mogelijkheid om met de achterban niet alleen te praten over altijd wel belangwekkende kwesties rond arbeidsvoorwaarden. Blijkbaar is tijdens het contact tussen gekozen leden en hun achterban in dergelijke OR'en ook het functioneren van de OR wel eens punt van bespreking.

Opvallend is tenslotte, dat ook de wijze waarop de contacten met de achterban gestructureerd zijn verband houdt met de soort onderwerpen die aan de orde komen.

In OR'en waar de contacten met de achterban voor alle gekozen leden verloopt door middel van alleen hun eigen afdeling, worden relatief vaak onderwerpen met betrekking tot beleid, bestuur en de interne organisatie aan de orde gesteld in dat contact (in 50 procent van de betreffende OR'en gebeurt dit wel).

In OR'en daarentegen waar de contacten met de achterban zijn gestructureerd door middel van de eigen kiezersgroep zijn het relatief vaak pensioen-, spaar- en winstdelingsregelingen die aan de orde komen in dat contact (in 36 procent van de betreffende OR'en komt dit vaak voor).

In OR'en waar het contact met de achterban gestructureerd is door middel van

de eigen afdeling, speelt het afdelingsoverleg in deze een belangrijke rol. Zoals verderop nog zal worden aangegeven schijnt dit afdelingsoverleg in een aantal ondernemingen als een filter te fungeren, waardoor met name onderwerpen van beleidscentrale gebieden naar de OR worden doorverwezen of althans besproken met gekozen leden. Het veelvuldig spreken over de OR zelf tijdens het langs deze lijn gestructureerde contact met de achterban heeft dan waarschijnlijk vaak betrekking op de taakafbakening tussen OR en afdelingsoverleg. Bij de structurering van (het contact met) de achterban langs de lijn van het kiessysteem doet zich deze taakverdelingsproblematiek niet voor. Uit andere, later te bespreken, gegevens blijkt, dat in de laatste OR'en het vertegenwoordigend karakter van gekozen leden ten opzichte van de achterban evenwel sterker is.

De mate waarin de achterban problemen signaleert

In 30 procent van de OR'en maakt de achterban vrij vaak tijdens contacten gekozen leden attent op problemen die leven onder het personeel en die naar haar mening in OR-vergaderingen behandeld dienen te worden³⁹). In deze OR'en vormt de achterban een belangrijke bron van informatie voor gekozen leden over problemen die spelen. In 22 procent van de OR'en worden gekozen leden slechts een enkele keer of nooit door de achterban over potentiële agendapunten voor de OR geïnformeerd. De resterende 48 procent van de OR'en valt in de middenkategorie (daar signaleert de achterban in minder dan de helft van het aantal keren dat gekozen leden met hen contact hebben over de OR, dergelijke problemen).

Opgemerkt moet worden dat het signaleren van problemen door de achterban niet altijd hoeft te betekenen dat de betreffende problemen ook in een OR-vergadering aan de orde worden gesteld⁴⁰). Om een beeld te krijgen van het activiteitsniveau van de achterban zelf voor wat betreft het signaleren van problemen, is in het onderzoek tevens aandacht besteed aan de vraag op wiens initiatief de betreffende problemen worden geformuleerd. Wannéer er problemen door de achterban worden gesignaleerd, gebeurt dit in 34 procent van de OR'en het vaakst op aandrang van gekozen leden, in 23 procent van de OR'en het vaakst op initiatief van de achterban zelf, terwijl dit in 43 procent van de OR'en ongeveer even vaak op aandrang van gekozen leden als op initiatief van de achterban zelf gebeurt.

Op grond van de combinatie van bovengenoemde variabelen zijn drie soorten OR'en onderscheiden⁴¹): OR'en waar de achterban zeer actief is in het signaleren van problemen (29 procent van alle OR'en); OR'en waar de achterban tamelijk actief is in het signaleren van problemen (25 procent van alle OR'en); OR'en waar de achterban niet actief is in het signaleren van problemen (46 procent van alle OR'en).

Over het algemeen blijkt een zeer geïnteresseerde achterban beduidend vaker

(zeer) actief te zijn bij het signaleren van problemen dan een niet-geïnteresseerde achterban (45 procent versus 8 procent) Op zichzelf is dit verband niet zo bevreemdend. Zoals al eerder is gekonstateerd duidt een geïnteresseerde achterban zeker niet op een alleen maar 'geïnteresseerd' toekijken naast het vaak nogal 'militante' karakter ervan en het stellen van tegenstrijdige verwachtingen aan gekozen leden, blijkt dat een geïnteresseerde achterban ook relatief veel problemen signaleert. In de lijn van het bovenstaande ligt dat daar waar aparte bijeenkomsten plaatsvinden voor het contact tussen gekozen leden en hun achterban, de achterban over het algemeen actiever is wat het signaleren van problemen betreft dan in OR'en waar deze niet plaatsvinden.

Aparte bijeenkomsten op zichzelf staan echter niet garant voor een wat het onderhavige aspekt betreft actieve achterban. Opvallend is namelijk, dat de achterban in OR'en waar weinig of geen aparte bijeenkomsten plaats hebben, maar waar wel veel overig contact is, vaker problemen signaleert dan de achterban in OR'en waar aparte bijeenkomsten plaatsvinden zonder dat er voor het overige veel contact is (27 versus 17 procent).

Dit betekent dat zeker ook minder 'geformaliseerde' kontakten dan aparte bijeenkomsten van belang zijn voor het signaleren van problemen door de achterban. In OR'en waar zowel aparte bijeenkomsten zijn als minder 'geformaliseerd' contact plaatsvindt, is de achterban nog het vaakst zeer actief met betrekking tot het signaleren van problemen (in 52 procent van de betreffende OR'en)

Naast informatie over de mate waarin de achterban actief is in het signaleren van problemen ten behoeve van de OR, is in het onderzoek informatie verzameld over het soort onderwerpen dat door de achterban op eigen initiatief – dat wil zeggen niet op aandrang of naar aanleiding van gekozen leden – wordt aangedragen.

Onderstaande staafdiagram geeft een beeld van het percentage OR'en waar de achterban wel eens op eigen initiatief problemen aandraagt per probleemgebied⁴²).

Dat de achterban relatief vaak problemen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden aandraagt wil niet zeggen dat zij zich alleen voor deze problemen interesseert. Het betekent wel dat problemen vaak in deze termen worden geformuleerd

Op grond van de combinatie van gebieden waarop de achterban wel eens op eigen initiatief problemen aandraagt ten behoeve van de behandeling in de OR-vergadering, is een typologie gekonstrueerd, die aangeeft in welke mate door de achterban op eigen initiatief onderwerpen van beleidscentrale gebieden worden gesignaleerd⁴³).

Vier groepen OR'en konden worden onderscheiden

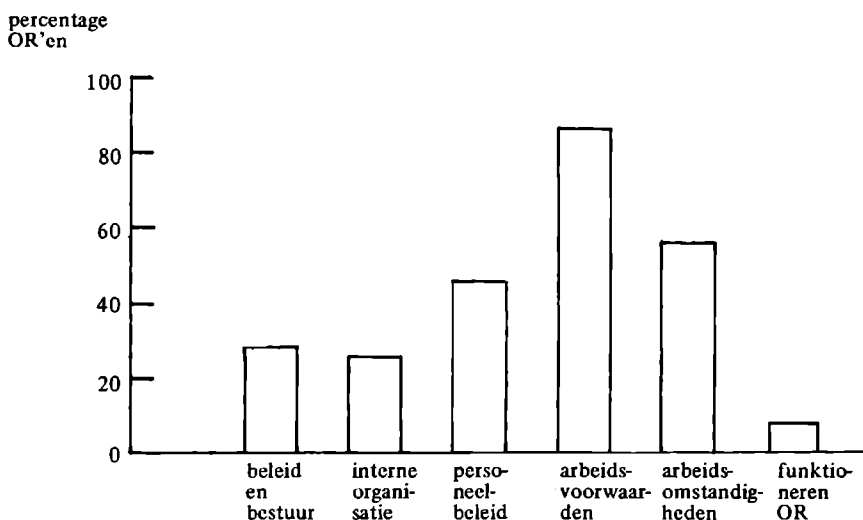
- OR'en waar de achterban onderwerpen van zeer beleidscentrale gebieden initieert (29 procent van alle OR'en),

- OR'en waar de achterban onderwerpen van tamelijk beleidscentrale gebieden initieert (17 procent van alle OR'en);
- OR'en waar de achterban onderwerpen van weinig beleidscentrale gebieden initieert (30 procent van alle OR'en);
- OR'en waar de achterban alleen onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden initieert (25 procent van alle OR'en).

Over het geheel blijkt de achterban met andere woorden in 45 procent van de OR'en (ook) problemen ten behoeve van de OR te initiëren (in termen) van beleidscentrale gebieden; in 55 procent van de OR'en betreft het uitsluitend problemen (in termen) van minder beleidscentrale gebieden. In OR'en waar de achterban meer beleidscentrale problemen initieert, bestrijkt ze over het algemeen een breder veld van onderwerpen en initieert ook nog andere, niet-beleidscentrale, problemen. Dit initiatief van de achterban op verschillende gebieden loopt parallel met de aard van de problemen die in kontakten tussen gekozen leden en hun achterban worden besproken.

Figuur 5.3

PROBLEEMGEBIEDEN WAAROP DE ACHTERBAN WEL EENS OP EIGEN INITIATIEF PROBLEEMEN AANDRAAGT: PERCENTAGE OR'EN



Zoals ook wel te verwachten was, komt deze bredere probleemsignalering door de achterban vaker voor wanneer er frekwent aparte bijeenkomsten plaatsvinden tussen gekozen leden en achterban: in die gevallen is de achterban actiever in het signaleren van problemen. In dezelfde lijn ligt de konstatering dat in OR'en waar

de kontakten met de achterban ongestructureerd verlopen, de achterban relatief vaak uitsluitend niet-beleidscentrale problemen aandraagt (in 37 procent van de betreffende OR'en) Vooral in OR'en waar de kontakten met de achterban gestructureerd zijn via de eigen afdeling van gekozen leden, worden er vaker beleidscentrale onderwerpen door de achterban aangedragen In OR'en tenslotte waar de kontakten met de achterban verlopen via de eigen kiezersgroep van gekozen leden, initieert de achterban relatief vaak onderwerpen van weinig beleidscentrale gebieden, waarbij het aksent ligt op personeelbeleid.

In de volgende (sub-)paragraaf zal blijken, dat veel van de in het bovenstaande vermelde samenhangen zijn terug te voeren op de 'onderbouw' van het contact met de achterban.

Kontakt met de achterban over in de OR besproken onderwerpen

Evenals dat in de paragraaf over het vooroverleg tussen gekozen leden gebeurd is, zal in deze paragraaf een beeld gegeven worden van het contact tussen gekozen leden en hun achterban ten aanzien van vier onderwerpen (op verschillende inhoudelijke gebieden), welke konkreet in OR-vergaderingen zijn besproken⁴⁴⁾ Over het geheel genomen vindt over ruim eenderde van deze onderwerpen die in OR-vergaderingen zijn besproken, uitdrukkelijk overleg met de achterban plaats. Evenals dat tijdens het vooroverleg het geval was, worden problemen met betrekking tot personeelbeleid (35 procent) en met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden (35 procent) iets vaker met de achterban besproken dan problemen met betrekking tot de interne organisatie (30 procent) en met betrekking tot beleid en bestuur (26 procent).

Opvallend is dat, vooral wanneer onderwerpen met betrekking tot personeelbeleid en met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden door de leiding in de OR-vergadering worden aangesneden, daarover vaker contact is met de achterban dan wanneer gekozen leden dit soort onderwerpen initieren.

Over het algemeen wordt er meer overleg met de achterban gevoerd, wanneer gekozen leden – naar eigen zeggen – tevoren voldoende informatie hebben ontvangen van de leiding. Ditzelfde hebben we gezien ten aanzien van vooroverleg. Waar het arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden betreft blijkt evenwel onvoldoende informatie vooraf door de ondernemingsleiding aanleiding te zijn tot kontakt tussen gekozen leden en achterban.

Om informatie te achterhalen over de inhoud van het kontakt met de achterban over deze konkrete onderwerpen, is aan gekozen leden een lijst met activiteiten voorgelegd die gedurende dat kontakt kunnen plaatsvinden. Voor elk van deze activiteiten is gevraagd of ze al dan niet plaats hebben gevonden tijdens het overleg met de achterban Op de betreffende activiteiten is een faktoranalyse uitgevoerd, hetgeen een drietal dimensies opleverde, te weten⁴⁵⁾

- *informatie-uitwisseling over standpunten*. Dit vindt bijna altijd plaats (89 procent van de onderwerpen waarover er contact is met de achterban). Het maakt niet veel verschil over wat voor soort onderwerpen het daarbij gaat, zij het dat het iets minder vaak gebeurt wanneer het over onderwerpen met betrekking tot beleid en bestuur gaat dan wanneer het andersoortige onderwerpen betreft.
- *afleggen van verantwoording aan de achterban*. Het gaat hierbij vooral om het verklaren door gekozen leden van hun opstelling in de OR-vergadering. Bij 61 procent van de onderwerpen waarover contact met de achterban heeft plaatsgevonden komt dit voor. Relatief gezien echter het minst vaak wanneer het over onderwerpen gaat die betrekking hebben op personeelbeleid.
- *spreken over wat voor de achterban acceptabel is*. Het gaat hierbij om het spreken over de voor de achterban minimaal aanvaardbare oplossingen of over eventueel te ondernemen acties. Bij ruim de helft van de onderwerpen waarover overleg met de achterban heeft plaatsgevonden, komt dit voor. Relatief het vaakst wanneer het onderwerpen met betrekking tot beleid en bestuur en met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden betreft; relatief het minst vaak wanneer het contact over personeelbeleid gaat.

3.4 De ‘onderbouw’ van het contact met de achterban

Kanalen in de onderneming naast de OR kunnen ten behoeve van het contact van gekozen leden met hun achterban een belangrijke functie vervullen. Met de term ‘onderbouw’ worden hier aangeduid die min of meer geïnstitutionaliseerde structuren binnen de onderneming die mogelijk een functie hebben voor het contact van gekozen leden met hun achterban. In deze paragraaf zal het aksent liggen op de aanwezigheid van afdelingsoverleg of van vakbondswerk in de onderneming. Gezien het object van onderzoek is het aksent vooral komen te liggen op de aanwezigheid van (één van) beide kanalen en de relevantie daarvan voor de OR en in deze subparagraaf voor de contacten tussen gekozen leden en achterban. Over het functioneren van de betreffende kanalen is in dit onderzoek zelf niet of nauwelijks informatie verzameld, behalve de informatie die – in de voorkomende gevallen – verkregen is van de bedrijfscontactman. Dat beide kanalen hier worden geanalyseerd als ‘onderbouw’ voor het contact van gekozen leden met hun achterban, betekent niet dat deze structuren zouden zijn opgericht ten behoeve van dit contact noch dat deze alleen ten behoeve van de OR zouden werken.

In de eerste plaats zal aandacht worden gegeven aan de rol van vakbondsafdeling op ondernemingsniveau voorzover deze relevant is in verband met de OR. Daarna wordt ingegaan op de aanwezigheid van afdelingsoverleg en/of een vakbondsafdeling. Omdat het contact van gekozen leden met hun eigen kiesgroep een

aparte plaats blijkt in te nemen en niet samenvalt met het bestaan van afdelingsoverleg en/of een vakbondsafdeling op ondernemingsniveau, wordt in deze paragraaf verder extra aandacht besteed aan de structurering van het contact met de achterban door middel van de kiesgroep. Tenslotte wordt ingegaan op het voorkomen van 'krisissituaties' in een onderneming; deze blijken nl. van belang voor het contact tussen gekozen leden en hun achterban ongeacht de 'onderbouw' daarvoor. Vanwege het specifieke karakter van COR'en zijn deze in deze subparagraaf buiten beschouwing gebleven.

Vakbondswerk in de onderneming

Zoals gezegd is er in ruim een vijfde deel (21) van de onderzochte (90) ondernemingen sprake van een vakbondsafdeling, het zogenaamde bedrijvenwerk van vakbonden⁴⁶). In de betreffende ondernemingen is een vraaggesprek gehouden met een vertegenwoordiger van een vakbondsafdeling. Gezien het beperkte aantal ondernemingen waar een vakbondsafdeling is, zullen hier alleen enkele globale tendensen worden weergegeven.

In het vraaggesprek met de vertegenwoordiger van een vakbondsafdeling stond de vraag centraal naar de verhouding tussen de vakbondsafdeling en de OR⁴⁷). Deze verhouding is vooral van belang omdat zowel de OR als de vakbondsafdeling zich bewegen op het niveau van de afzonderlijke onderneming, terwijl er van de andere kant duidelijk verschillen tussen OR en vakbondsafdeling bestaan. De OR vertegenwoordigt in principe alle werknemers van de onderneming; de OR is een orgaan van de onderneming, dat in zijn werk, ook in de relatie tussen gekozen leden en hun achterban, sterk afhankelijk is van de onderneming en haar leiding. Een vakbondsafdeling daarentegen bundelt een bepaalde groep werknemers, juist op basis van hun meer of minder uitgesproken politieke overtuiging; in principe vormt de vakbondsafdeling een eigen organisatie van de betrokken werknemers, en kan zij een kader vormen waarbinnen werknemers uit een onderneming hun situatie analyseren en hun belangen geheel onafhankelijk formuleren. De vakbondsafdeling mist de bevoegdheden die de OR wel heeft, zoals de mogelijkheid om rechtstreeks informatie te vragen aan de leiding van de onderneming.

In ongeveer de helft van de ondernemingen met een vakbondsafdeling is sprake van afdelingen van meer dan één bond, die overigens meestal samenwerken. Het contact met en tussen vakbondsleden is in de helft van de betreffende ondernemingen weinig uitdrukkelijk georganiseerd. De vakbondsafdelingen zelf houden zich vooral bezig met arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en personeelbeleid.

In ruim driekwart van de (21) ondernemingen waar een vakbondsafdeling is, hebben gekozen OR-leden praktisch even vaak contact met vertegenwoordigers

van de vakbondsafdeling als er OR-vergaderingen zijn. Deze veelvuldige contacten hebben bijna steeds betrekking op alle zaken die mogelijk in de OR aan de orde (kunnen) komen.

Blijkbaar fungeert de vakbondsafdeling dan als een forum waarin contact plaatsvindt met betrekking tot alle soorten problemen. Wanneer nader ingegaan wordt op de betekenis van dergelijke contacten kunnen er globaal genomen een drietal tendensen worden gesignaleerd.

De eerste tendens is, dat de vakbondsafdeling vaak als een kanaal werkt waarlangs problemen worden aangedragen voor de OR en dat ook toeziet op de taakafbakening tussen OR en vakbond. Hier zal verderop ook nog op gewezen worden. Dit is af te leiden uit het volgende. In ruim een vijfde van de betreffende ondernemingen dragen vertegenwoordigers van de vakbondsafdeling wel eens problemen aan ten behoeve van OR-vergaderingen bij gekozen leden, terwijl in ongeveer eenderde van de betreffende ondernemingen vertegenwoordigers van de vakbondsafdeling wel eens van mening zijn dat bepaalde problemen niet of nog niet in de OR thuishoren. Het gaat daarbij steeds om beleidscentrale kwesties, zoals bv. de overname van aandelen, reorganisaties e.d. Bovendien worden er in ruim de helft van de gevallen wel eens problemen opgelost in het contact tussen gekozen OR-leden en vakbondsafdeling, zodat ze niet meer in de OR besproken hoeven te worden.

Een tweede algemene tendens is, dat vertegenwoordigers van de vakbondsafdeling zich in het contact met gekozen leden nogal eens een eigen oordeel vormen over problemen die in OR-vergaderingen aan de orde komen en zich kritischer opstellen dan gekozen leden. In de meeste gevallen krijgen gekozen leden wel eens informatie van de vakbondsafdeling. Deze laatste proberen in bijna driekwart van de gevallen gekozen leden van de OR wel eens te overtuigen van een bepaald standpunt, ook ten behoeve van het vooroverleg tussen gekozen leden onderling.

Tenslotte kan er gewezen worden op de intermediaire rol van de vakbondsafdeling tussen gekozen leden en hun achterban. Daarbij gaat het niet zo vaak om het doorspelen van informatie naar de achterban of het publiekelijk bekritisieren van de opstelling van gekozen leden. Wel gaat het vaak om een actieve bemoeienis met kandidaatsstelling en verkiezingen voor de OR (in bijna driekwart van de gevallen⁴⁸). Daarnaast gaat het in ruim de helft van de betreffende ondernemingen wel eens om het onderzoeken van de mogelijkheid om de achterban te mobiliseren ter ondersteuning van gekozen OR-leden.

De betekenis van de vakbondsafdeling voor de OR krijgt niet alleen gestalte in contacten tussen gekozen leden en vertegenwoordigers van de vakbondsafdeling. Indikaties voor die betekenis zijn ook af te leiden uit het feit dat er in ruim driekwart van de gevallen contact is tussen de ondernemingsleiding en vertegenwoordigers van de vakbondsafdeling over zaken die ook de OR betreffen. Daarbij

gaat het relatief vaak om problemen betreffende personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden. Blijkbaar speelt de vakbeweging wat dit soort problemen betreft een rol die het werk van de OR aanvult. Opgemerkt zij dat de initiatiefname tot dit soort contacten over het algemeen bij de ondernemingsleiding ligt.

Afdelingsoverleg en vakbondswerk in de onderneming

In 68 procent van de ondernemingen uit het onderzoek vindt er *afdelingsoverleg* plaats, dat wil zeggen aparte bijeenkomsten op uitvoerende afdelingen, tussen chefs en uitvoerend personeel of een delegatie ervan, waarin verschillende aspecten van de gang van zaken op de afdeling besproken worden.

Zoals gezegd is in 23 procent van de ondernemingen uit het onderzoek sprake van een *vakbondsafdeling* op ondernemingsniveau, het zogenaamde 'bedrijvenwerk' van vakbonden.

Beide structuren sluiten elkaar in de realiteit niet uit. Dat blijkt uit het feit dat in 16 procent van de ondernemingen zowel sprake is van afdelingsoverleg als van een vakbondsafdeling. In 61 procent van de ondernemingen is sprake van een van beide structuren: in het merendeel van de gevallen gaat het (alleen) om afdelingsoverleg. In 23 procent van de ondernemingen tenslotte is er noch afdelingsoverleg, noch een vakbondsafdeling.

Onderstaande tabel geeft een beeld van de samenhang tussen de aanwezigheid van (een van) beide structuren en het voorkomen van aparte bijeenkomsten tussen gekozen leden en hun achterban.

Tabel 5.4

HET VOORKOMEN VAN APARTE BIJEENKOMSTEN TUSSEN GEKOZEN LEDEN EN HUN ACHTERBAN NAAR DE AANWEZIGHEID VAN EEN ONDERBOUW VOOR HET KONTAKT GEKOZEN LEDEN -- ACHTERBAN

onderbouw:	aparte bijeenkomsten:		
	vaker dan eens	zelden of nooit	Totaal (= 100 %)
afdelingsoverleg en vakbondsafdeling aanwezig	71	29	14
één van beide (overwegend afdelingsoverleg) aanwezig	42	58	55
geen van beide aanwezig	14	86	21
Totaal	40	60	90

(Tau-B: .33)

Het vóórkomen van deze structuren blijkt een goede garantie te zijn voor het kontakt tussen gekozen leden en achterban: op de eerste plaats is het bestaan van enigerlei vorm van onderbouw op zichzelf van belang. In ondernemingen met 'bedrijvenwerk' vinden in 57 procent daarvan vaak aparte bijeenkomsten plaats; met afdelingsoverleg is dit in 50 procent het geval. Met name waar afdelingsoverleg en een vakbondsafdeling beide aanwezig zijn, blijken er vaak aparte bijeenkomsten belegd te worden waarin tussen gekozen leden en hun achterban kontakt plaatsvindt over OR-aangelegenheden: in 71 procent van de betreffende ondernemingen vinden er aparte bijeenkomsten plaats. Opgemerkt zij dat er in deze OR'en naast aparte bijeenkomsten ook frekwent sprake is van minder geformaliseerd kontakt.

Wat de ondernemingen waar noch sprake is van afdelingsoverleg noch van een vakbondsafdeling betreft: het percentage ondernemingen uit deze categorie waar aparte bijeenkomsten met de achterban plaatsvinden bedraagt 14 procent. In het merendeel van deze ondernemingen is er dus weinig geïnstitutionaliseerd kontakt tussen gekozen leden en hun achterban.

In het onderzoek is o.a. aandacht besteed aan de vraag of het afdelingsoverleg samenvalt met de aparte bijeenkomsten. Eerstens blijkt dat wanneer zowel afdelingsoverleg als een vakbondsafdeling aanwezig zijn binnen de onderneming, de kontakten tussen gekozen leden en hun achterban veelal (mede) verlopen via de afdeling waar gekozen leden werkzaam zijn. Het afdelingsoverleg zelf wordt bovendien relatief vaak gehanteerd ten behoeve van aparte bijeenkomsten over OR-aangelegenheden: binnen de groep ondernemingen waar beide structuren aanwezig zijn valt het afdelingsoverleg vaak samen met aparte bijeenkomsten tussen gekozen leden en achterban. In concreto betekent dit, dat er dan tijdens afdelingsoverleg vaker dan eens gesproken wordt over OR-aangelegenheden. Definitieve konklusies omtrent mechanismen die hier werkzaam zijn kunnen niet getrokken worden gezien enerzijds de beperkte informatie die in dit onderzoek verzameld is over het funktionieren van het afdelingsoverleg en de vakbondsafdeling zelf en anderzijds de mogelijkheid dat achterliggende factoren — zoals bv. de medezeggenschapshistorie — hier een rol kunnen spelen.

Over het algemeen blijkt het voorkomen van afdelingsoverleg binnen de onderneming gepaard te gaan met minder interesse van de achterban voor de OR (uitgedrukt in de maat tau-B: -0.18). Met name blijkt dit het geval te zijn wanneer het afdelingsoverleg niet samengaat met een vakbondsafdeling op ondernemingsniveau (vooral in de handelssector en in het bank- en verzekeringswezen). Ook wanneer de achterban niet geïnteresseerd is in de OR naar de mening van gekozen leden, blijken kontakten over de OR wel degelijk mogelijk te zijn.

Het aktivitetsniveau van de achterban met betrekking tot het signaleren van problemen ten behoeve van de OR verschilt niet met de aanwezigheid van een

'onderbouw' voor het contact met de achterban. Niettemin is het zo dat de achterban waar er sprake is van alleen afdelingsoverleg problemen van meer beleidscentrale gebieden initieert ten behoeve van de OR, dan waar er geen onderbouw is of waar er zowel afdelingsoverleg als een vakbondsafdeling is. Voor de mate waarin de achterban problemen signaleert maakt de 'onderbouw' met andere woorden geen verschil, wèl voor de aard van de problemen die door de achterban worden gesignaleerd.

Eerder in dit hoofdstuk is al verwezen naar de mogelijk filterende werking van het afdelingsoverleg wat betreft onderwerpen voor de OR; in de betrokken ondernemingen is de achterban relatief weinig geïnteresseerd in de OR en draagt niet meer of minder problemen aan voor de OR, maar wel vaker beleidscentrale onderwerpen. Een en ander is karakteristiek voor ondernemingen in de handelssector en die uit het bank- en verzekeringswezen.

In de laatstgenoemde ondernemingen ligt de nadruk meer op individuele positieverbetering dan op kollektieve belangen-definiëring en -behartiging⁴⁹). Het is denkbaar, dat het afdelingsoverleg meer dan de OR aansluit op deze individuele oriëntatie (gezien de lage interesse voor de OR in deze ondernemingen). De OR, i.c. gekozen leden, krijgen langs het afdelingsoverleg wel meer beleidscentraal-gedefinieerde problemen voorgelegd. Enerzijds kan dit betekenen dat het afdelingsoverleg die problemen naar de OR doorschuift die niet direkt met het eigen werk of carrière te maken hebben. Anderzijds is het mogelijk dat men tijdens het overleg per afdeling stoot op achtergronden van bepaalde daar besproken problemen, achtergronden die geformuleerd worden in termen van het bestuur, het algemeen beleid of de organisatie van de onderneming.

Bovengenoemde soort ondernemingen kontrasteert op een aantal punten met ondernemingen waar van een vakbondsafdeling sprake is (al dan niet vergezeld van afdelingsoverleg). In tegenstelling tot de ondernemingen waar alleen sprake is van afdelingsoverleg, worden er in dit soort ondernemingen (veelal in industriële sectoren en relatief vaak in ondernemingen in de chemie- en de metaalsektor met een langere medezeggenschapshistorie) problemen van minder beleidscentrale gebieden door de achterban geïnitieerd ten behoeve van de OR. In deze gevallen gaat het relatief vaak om problemen met betrekking tot personeelsbeleid. In dit soort ondernemingen worden daarnaast ook problemen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden door de achterban op eigen initiatief gesignaleerd. Wellicht speelt de vakbondsafdeling hier een rol bij de terreinafbakening voor de OR.

Tenslotte dient de situatie vermeld te worden waar noch sprake is van afdelingsoverleg noch van een vakbondsafdeling.

Relatief gezien is de achterban in dit soort ondernemingen nog het meest geïnteresseerd. Het ontbreken van andere kanalen naast de OR zou hier wel eens niet vreemd aan kunnen zijn. Aparte bijeenkomsten tussen gekozen leden en hun

achterban vinden er – zoals gezegd – echter weinig plaats: minder geformaliseerde kontakten spelen hier een belangrijker rol.

De problemen die dan door de achterban op eigen initiatief worden gesignaleerd ten behoeve van de OR-vergaderingen hebben een niet-beleidscentraal karakter: in deze OR'en initieert de achterban uitsluitend onderwerpen die betrekking hebben op arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Op zichzelf is dit niet zo bevreemdend gezien het ontbreken voor de achterban van andere 'uitlaatkleppen'. Zoals we in het navolgende zullen zien speelt in een gedeelte van deze ondernemingen het contact van gekozen leden met hun eigen kiesgroep een nogal belangrijke rol.

Kiesgroepen

Los van het al dan niet bestaan van afdelingsoverleg of een vakbondsafdeling dient een andere dimensie te worden onderkend die van belang is in verband met het contact tussen gekozen leden en achterban: het groepskontakt van gekozen leden met hun eigen kiesgroep.

Over het algemeen blijkt er in ondernemingen waar een vakbondsafdeling aanwezig is (ondernemingen met een langere medezeggenschapshistorie) iets minder vaak met een systeem van kiesgroepen gewerkt te worden dan in andere ondernemingen. De vraag of kontakten tussen gekozen leden en hun achterban gestructureerd zijn via de eigen kiesgroep van gekozen leden blijkt – in ondernemingen waar met een kiesgroepsysteem wordt gewerkt – nauwelijks samen te hangen met het al dan niet bestaan van een 'onderbouw' voor het contact van gekozen leden met de achterban in de vorm van afdelingsoverleg of vakbondsafdeling.

Dit betekent dat structurering van het contact van gekozen leden met de achterban via kiesgroepen ook empirisch als een dimensie beschouwd kan worden die los staat van de aan- of afwezigheid van die 'onderbouw'. Dit contact blijkt ook relatief vaak in aparte bijeenkomsten plaats te vinden. Juist waar het contact tussen gekozen leden en de achterban gestructureerd is door middel van de kiesgroep van gekozen leden, hebben gekozen leden vaak met een zeer geïnteresseerde achterban te maken: in 82 procent van de OR'en waar er contact is van alle gekozen leden met hun eigen kiesgroep is de achterban (zeer of vrij) geïnteresseerd, terwijl dit percentage voor OR'en waar het contact met de achterban niet is gestructureerd door middel van de eigen kiesgroep 45 procent bedraagt. De achterban heeft in eerstgenoemde OR'en ook vaker een 'militant' karakter, in die zin dat ze wel eens met acties dreigt wanneer de ondernemingsleiding niet aan haar wensen tegemoet wenst te komen.

Wat de interesse van de achterban en daarmee samenhangende factoren betreft, blijkt dus vooral relevant het contact met de achterban die gedefinieerd wordt als de eigen kiesgroep.

Een ander verschil met eerder geschetste tendensen is dat in OR'en waar het

kontakt gestructureerd is door middel van de eigen kiesgroep, er over het algemeen vaker problemen door de achterban worden gesignaleerd. Het gaat dan om minder beleidscentrale onderwerpen dan in OR'en waar het kontakt op een andere wijze plaatsvindt dan door middel van de eigen kiesgroep. De onderwerpen die door de achterban op eigen initiatief worden gesignaleerd hebben relatief vaak betrekking op personeelbeleid en daarnaast op arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Het gaat dan zeker niet uitsluitend om onderwerpen van een van beide terreinen: de achterban is met andere woorden niet zeer specialistisch bezig bij het initiëren van onderwerpen.

De indruk bestaat dat op grond van het bovenstaande in de bovengenoemde groep OR'en de vertegenwoordigingsfunctie van gekozen leden zeer duidelijk door (o.a.) de achterban wordt onderkend. Relatief gezien blijken dit vaak OR'en te zijn zonder een medezeggenschapshistorie.

Krisissituaties

Aan het slot van deze subparagraaf dient erop te worden gewezen dat niet enkel kontakt met de eigen kiesgroep verantwoordelijk is voor een geïnteresseerde achterban. Bovendien is het niet alleen het afdelingsoverleg dat als verklarend beschouwd dient te worden voor het feit dat de achterban problemen signaleert van beleidscentrale gebieden. Ook andere factoren spelen een rol.

Een van de factoren waar we hier met nadruk op willen wijzen is het feit dat er in bepaalde ondernemingen sprake is (geweest) van nogal ingrijpende maatregelen om een overschot aan personeel te ondervangen. Eerder is hierop gewezen in termen van het bestaan van krisissituaties. Dergelijke situaties kunnen aanleiding vormen tot intensivering van het OR-gebeuren, inclusief het kontakt van gekozen leden met de achterban. Juist in ondernemingen waar dit soort situaties zich voordoen, blijkt de achterban zeer geïnteresseerd en dreigt ze wel eens met acties. Bovendien worden door de achterban relatief vaak problemen gesignaleerd, die dan een breed scala van onderwerpen dekken en zeker ook op beleidscentrale gebieden betrekking hebben. Voor het kontakt tussen gekozen leden en hun achterban worden dan vaak aparte bijeenkomsten belegd.

3.5 Samenvatting

Wanneer we de onderhavige paragraaf overzien springen een aantal zaken in het oog.

Allereerst het feit dat (wanneer afgezien wordt van COR'en) in nog geen derde van alle OR'en met een zekere regelmaat aparte bijeenkomsten plaatsvinden waar gekozen leden met hun achterban praten over OR-aangelegenheden: het kontakt van gekozen leden met de achterban vertoont met andere woorden niet zo vaak een duidelijk geïnstitutionaliseerd patroon. Kontakten met groepen uit de ach-

terban zonder dat ze het karakter van aparte bijeenkomsten hebben, vinden wel vaker plaats. Voor het houden van aparte bijeenkomsten is o.a. van belang de tijd dat de OR-agenda voor OR-vergaderingen bekend wordt gemaakt.

Daarnaast kan gewezen worden op het feit dat het vóórkomen van aparte bijeenkomsten gepaard gaat met structurering van de kontakten met de achterban (dat wil zeggen: alle gekozen leden hebben met dezelfde groep contact). Dit gaat gepaard met een – volgens gekozen leden – geïnteresseerde achterban. Ten derde valt op dat het bestaan van een ‘onderbouw’ van belang is voor het contact tussen gekozen leden en hun achterban.

In ondernemingen waar noch een vakbondsafdeling noch afdelingsoverleg is, blijken geen garanties aanwezig voor enigszins geïnstitutionaliseerd contact met de achterban. Wanneer de achterban dan problemen signaleert ten behoeve van de OR hebben deze uitsluitend betrekking op arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Afdelingsoverleg en vakbondswerk op ondernemingsniveau blijken stimulerend te werken voor het houden van aparte bijeenkomsten met de achterban. Hier kunnen echter ook verschillende achterliggende ondernemingskenmerken een rol spelen.

Verder is de invloed van afdelingsoverleg en die van een vakbondsafdeling verschillend van aard.

Het bestaan van alleen afdelingsoverleg schijnt in bepaalde ondernemingen als een ‘filter’ te fungeren, waardoor o.a. beleidscentrale onderwerpen naar de OR worden doorgeschoven. Met name is dit het geval in OR'en uit de handel en het bank- en verzekeringswezen (jongere OR'en), waar de achterban over het algemeen weinig interesse heeft voor de OR.

In OR'en waar een vakbondsafdeling op ondernemingsniveau bestaat ('oudere' OR'en uit de metaal en chemie) blijken bijeenkomsten tussen gekozen leden en hun achterban vaak afdelingsgewijze georganiseerd te worden. De vakbondsafdeling bewaakt o.a. het werkterrein van de OR. De achterban signaleert in de betreffende ondernemingen vooral problemen met betrekking tot personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

Aan het bestaan van een onderbouw voor de OR en min of meer onafhankelijk daarvan, voegt het gestructureerde contact van gekozen leden met hun eigen kiesgroep een aparte dimensie toe: de achterban is in deze gevallen geïnteresseerd en ook actief wat betreft de probleemsignalering: ze draagt vooral onderwerpen met betrekking tot personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden aan ten behoeve van de OR. Tenslotte kan gewezen worden op de invloed van krisissituaties binnen de onderneming: deze gaan gepaard met een geïnteresseerde, 'militante' en – wat het formuleren van beleidscentrale problemen betreft – actieve achterban.

1 Inleiding

Het vorige hoofdstuk was vooral gewijd aan relaties van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers. Het overleg tussen gekozen leden onderling en kontakten tussen gekozen leden en hun achterban stonden daarin het meest centraal. In hoofdstuk 2 is gewezen op het belang van relaties waarin betrokkenen buiten OR-vergaderingen om hun positie in de OR aktualiseren. In dat verband zijn niet alleen de kontakten tussen gekozen leden en hun achterban relevant, maar ook andere kontakten van deelnemers aan het OR-overleg.

Op de eerste plaats dient rekening gehouden te worden met de positie van de voorzitter als representant van de ondernemingsleiding. De voorzitter van de OR voert veelal niet als enige de leiding van een onderneming, maar heeft te maken met een staf, eventueel met andere direktieleden en de Raad van Commissarissen. In paragraaf 2 van dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de mate waarin de voorzitter van de OR kontakten onderhoudt met anderen uit de ondernemingsleiding over OR-aangelegenheden.

In hoofdstuk 2 is voorts gewezen op het belang van kontakten tussen voorzitter en gekozen leden buiten OR-vergaderingen om: buiten OR-vergaderingen om kunnen zich activiteiten afspelen als alternatief voor en/of als aanvulling op OR-vergaderingen. Paragraaf 3 behandelt dit aspect van de OR als instituut.

Tenslotte wordt in dit hoofdstuk (par. 4) aandacht besteed aan een specifiek aspect van de relatie tussen voorzitter en gekozen leden: de geheimhouding. Het vragen om geheimhouding door de voorzitter van de OR zal meistens in OR-

vergaderingen zelf zijn uitdrukking vinden, maar is vooral van belang voor andere aspecten van de OR als instituut. In dit geval dient gedacht te worden aan de relatie tussen gekozen leden en hun achterban.

2 De relatie tussen de voorzitter van de OR en anderen uit de ondernemingsleiding

De relatie van de voorzitter met anderen uit de ondernemingsleiding is vooral van belang voor de vraag in hoeverre de voorzitter daadwerkelijk opereert als vertegenwoordiger van de leiding van de onderneming. Als zodanig is hij benoemd tot voorzitter van de OR door (en uit) de ondernemingsleiding. De vraag is of hij bij zijn optreden in de OR rekening houdt (of dient te houden) met anderen uit de ondernemingsleiding en als voorzitter van de OR dan ook kontakten met hen onderhoudt. Door dergelijke kontakten staat de OR in relatie met de leiding van de onderneming.

In eerste instantie gaat het hier om de relatie met het ondernemingsbestuur. (eventuele) mede-direktieleden en de Raad van Commissarissen of – in geval van een dochtermaatschappij – de concerndirektie. Daarnaast is de relatie van de OR-voorzitter met anderen uit de leiding van de organisatie relevant; hierbij wordt gedacht aan staf en hogere leidinggevende funktionarissen, samen met wie de voorzitter/direkteur de organisatie leidt.

In deze paragraaf zullen eerst de feitelijke kontakten van de voorzitter met anderen uit de ondernemingsleiding behandeld worden. Deze kontakten komen alleen aan de orde voorzover daarin gesproken wordt over zaken die verband houden met of van belang zijn voor de OR en voorzover ze buiten OR-vergaderingen om plaatsvinden¹⁾. Daarna wordt aandacht besteed aan enkele inhoudelijke aspecten van deze kontakten van de voorzitter.

2.1 Feitelijke kontakten over de OR

Frekwentie van het kontakt

Aan de OR-voorzitters is een aantal vragen gesteld, die betrekking hadden op zijn kontakten – de OR betreffende – met leden van de Raad van Commissarissen²⁾, (eventuele) andere direktieleden van de onderneming en staf of leidinggevende funktionarissen uit de onderneming. Een van de vragen had betrekking op de frekwentie van de betreffende kontakten.

Nevenstaande tabel geeft een beeld van de percentages ondernemingen waar de OR-voorzitters even vaak als er OR-vergaderingen zijn kontakten hebben met de betreffende funktionarissen.

Daaruit blijkt dat in vrij veel ondernemingen de OR-voorzitter niet geïsoleerd van het ondernemingsbestuur opereert waar het de OR betreft. In 72 procent van de ondernemingen waar de OR-voorzitter niet het enige direktielid is, heeft hij frekwent contact met andere direktieleden. In 30 procent van alle ondernemingen heeft de OR-voorzitter frekwent contact met leden van de Raad van Commissarissen en/of met de direktie van de eventuele moederorganisatie.

De kontakten met de Raad van Commissarissen hebben relatief het vaakst betrekking op de benoeming van een lid van de Raad van Commissarissen, de algemene gang van zaken in de onderneming (jaarstukken e.d.) en pensioen- en winstdelingsregelingen.

Wanneer er contact plaatsvindt met andere direktieleden gaat dit in ongeveer eenderde van de betreffende OR'en over alle soorten zaken; wanneer het alleen maar over bepaalde zaken gaat hebben deze vaak betrekking op arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden.

Zoals ook in eerdere hoofdstukken is gesignaleerd blijken personeelsfunktionarissen in veel ondernemingen een belangrijke rol te spelen inzake de OR: naast het feit dat ze nogal eens bij OR-vergaderingen en bij het vooroverleg tussen gekozen leden onderling aanwezig zijn, heeft de voorzitter in 83 procent van de ondernemingen even vaak contact met (een of meerdere van) hen over OR-zaken als er OR-vergaderingen zijn.

Ook met andersoortige funktionarissen is er wel contact, zij het nog het minst vaak met technisch en kommercieel funktionarissen.

Staat 6.1

PERCENTAGE OR'EN WAARIN DE VOORZITTER ROND ELKE OR-VERGADERING KONTAKT HEEFT OVER DE OR MET DE GENOEMDE GROEP UIT DE ONDERNEMINGSLEIDING (N = 109)

	percentage OR'en
<i>het bestuur van de onderneming:</i>	
(eventuele) andere direktieleden ³⁾	72
Raad van Commissarissen	30
<i>staf of leidinggevende funktionarissen:</i>	
personeelsfunktionarissen	83
hogere leidinggevendenden uit de 'produktie' ⁴⁾	33
financieel-administratieve funktionarissen	30
technische funktionarissen	20
kommerciële funktionarissen	17

Naast de frekwentie van het kontakt tussen voorzitter en de ondernemingsleiding over OR-aangelegenheden is de vraag relevant of de voorzitter zelf het vaakst het initiatief neemt tot deze kontakten of dat dit door de ander gebeurt. Wanneer het eerste het geval is, zou dit erop wijzen dat de voorzitter zich blijkbaar gesteund wil weten door c.q. informatie wil inwinnen bij zijn 'achterban'; in het andere geval houden anderen uit de ondernemingsleiding blijkbaar zelf meer een vinger aan de pols waar het OR-aangelegenheden betreft.

Met name wanneer er kontakten plaatsvinden met andere direktieleden en ook wanneer de voorzitter met financieel-administratief funktionarissen over OR-aangelegenheden praat, gebeurt dit relatief vaak (in resp. 75 procent en 71 procent) op initiatief van de voorzitter⁵). Waar het mede-direktieleden betreft hebben we gezien dat er überhaupt vaak veel kontakt is over OR-aangelegenheden: het blijkt voor de hand te liggen dat OR-aangelegenheden vaak (misschien zelfs als vast punt) door de OR-voorzitter worden ingebracht op de direktievergaderingen.

In ondernemingen waar er niet frekwent kontakt is tussen voorzitter en het ondernemingsbestuur over OR-aangelegenheden, worden de kontakten die er zijn, geïnitieerd door het ondernemingsbestuur. In deze gevallen wenst het ondernemingsbestuur blijkbaar toch een vinger aan de pols te houden en wel wanneer het specifiek voor het ondernemingsbestuur relevante onderwerpen betreft (bv. de benoeming van een lid van de Raad van Commissarissen). Wanneer er daarentegen veel kontakt is met het ondernemingsbestuur is de voorzitter het vaakst de initiatiefnemer: blijkbaar heeft hij duidelijk behoefte aan dit soort kontakten, waarschijnlijk om met het ondernemingsbestuur te overleggen over hetgeen zich in de OR afspeelt.

Waar het de kontakten met staf of leidinggevende funktionarissen betreft ligt het over het algemeen iets anders. Ongeacht de frekwentie van de kontakten: de voorzitter neemt bijna altijd vaker het initiatief⁶). Het ligt voor de hand te veronderstellen dat de voorzitter in die gevallen vaak behoefte heeft aan de nodige informatie van zijn staf.

Dat het kontakt met funktionarissen uit de financieel-administratieve sektor van het bedrijf vaak op initiatief van de OR-voorzitter plaatsvindt, houdt waarschijnlijk verband met de vraag van de OR-voorzitter aan de betreffende funktionarissen om informatie over of toelichting op jaarstukken e.d., welke o.a. krachtens de WOR 1971 ter bespreking aan de OR worden verstrekt.

Opvallend is dat in 77 procent van de ondernemingen waar de voorzitter kontakt heeft met personeelsfunktionarissen het initiatief daartoe vaker door de betreffende personeelsfunktionarissen wordt genomen dan door de voorzitter. Eerder

hebben we gezien dat de betreffende kontakten frekwent plaatsvinden. Hier blijkt dat personeelsfunktionarissen deze kontakten vaak op eigen initiatief entameren en dat zij – waar het de OR betreft – ook een vrij actieve rol spelen. Mogelijk houdt dit verband met de raakvlakken van het taakgebied van de personeelsafdeling met het werkkerrein van de OR. In hoofdstuk 7 zal blijken dat onderwerpen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden alsmede op het gebied van personeelbeleid in het algemeen tesamen niet minder dan 68 procent uitmaken van de in de ‘gemiddelde’ OR besproken onderwerpen.

Wanneer er een verband wordt gelegd tussen de positie waarin de voorzitter zich structureel bevindt en de in het bovenstaande geschetste samenhangen kunnen de volgende konklusies worden getrokken⁷⁾.

Over het algemeen blijken OR-voorzitters in zelfstandige ondernemingen – dat wil zeggen ondernemingen die geen eigendom van een omvattend concern zijn – vaker kontakt te hebben met het ondernemingsbestuur, terwijl in niet zelfstandige ondernemingen OR-voorzitters meer op hun staf geïntereerd zijn en hun OR-werk onderbouwen door kontakten met de staf. Wanneer er in laatstgenoemde groep ondernemingen kontakten zijn met het ondernemingsbestuur, zijn het vooral de ondernemingen die eigendom zijn van een Nederlands concern, waar de concerndirectie kontakten met de lokale directie zelf initieert en dus toch een vinger aan de pols houdt.

Frekwente kontakten met staf en leidinggevende funktionarissen treffen we zeer duidelijk aan in grotere ondernemingen. De voorzitter zal hier dan ook vaker de beschikking hebben over staf en leidinggevende funktionarissen waarop hij een beroep kan doen wanneer het over OR-kwesties gaat.

We zien dan ook dat dit soort funktionarissen in grote ondernemingen vaak optreedt als adviseur ten aanzien van problemen die het eigen taakgebied betreffen. Wanneer OR-voorzitters uit kleine ondernemingen kontakt hebben met staf en leidinggevende funktionarissen over OR-aangelegenheden treden deze meer als algemeen adviseur op.

In het bovenstaande is gewezen op de belangrijke rol van personeelsfunktionarissen in bepaalde ondernemingen: vooral in grote ondernemingen blijken personeelsfunktionarissen vaak – en op eigen initiatief – kontakt te hebben met de voorzitter van de OR en met hem over OR-aangelegenheden te praten.

Tenslotte zij opgemerkt dat, vooral wanneer de OR-voorzitter enige directeur is (in kleine en middelgrote ondernemingen), hij vaak een beroep doet op zijn staf waar het OR-aangelegenheden betreft: blijkbaar is de voorzitter – bij het ontbreken van mede-direktieleden – dan vaak aangewezen op staf en leidinggevende funktionarissen, die dan ook vaak als algemeen adviseur optreden.

2.2 Aard van het kontakt

Wat de aard van het kontakt tussen voorzitter en de (rest van de) ondernemingsleiding betreft, wordt aandacht besteed aan een tweetal vragen.

Ten eerste de vraag of de voorzitter wel eens overleg pleegt over het standpunt dat hij zal innemen in OR-vergaderingen; ten tweede de vraag of hij wel eens met anderen uit de ondernemingsleiding bespreekt in hoeverre er in het te voeren beleid rekening gehouden moet worden met hetgeen door gekozen leden is gezegd.

Overleg over het in de OR in te nemen standpunt

In 80 procent van de OR'en overlegt de voorzitter van de OR wel eens met het ondernemingsbestuur over het standpunt dat hij in OR-vergaderingen zal innemen; in 77 procent van de OR'en is dit het geval in kontakten met staf en leidinggevende funktionarissen. Blijkbaar komt het nogal eens voor dat de voorzitter bij zijn stellingname in de OR niet geheel geïsoleerd opcreert, maar tenminste rekening houdt met het standpunt van anderen uit de ondernemingsleiding. Vooral wanneer de voorzitter zelf het initiatief neemt tot de betreffende kontakten heeft het kontakt betrekking op het standpunt dat hij in de OR zal innemen. Blijkbaar wil hij in die gevallen zijn standpunt toetsen aan dat van de rest van de ondernemingsleiding.

Overleg over het in de beleidsvoering rekening houden met de OR

In 78 procent van de OR'en vindt er wel eens overleg plaats tussen de voorzitter en het ondernemingsbestuur over de mate waarin en de wijze waarop er in het beleid rekening gehouden moet worden met hetgeen door gekozen OR-leden is gezegd; in 80 procent van de OR'en komt dit aspect wel eens ter sprake in kontakten met staf en leidinggevende funktionarissen. Opmerkingen van gekozen leden hebben wellicht een ruimere invloed dan alleen zou kunnen blijken uit formele konklusies van OR-vergaderingen, althans in die zin dat er met de rest van de ondernemingsleiding wel eens over gesproken wordt⁸⁾. Tussen de twee hier behandelde aspecten van het kontakt tussen voorzitter en de ondernemingsleiding bestaat een sterke samenhang⁹⁾. Dit betekent dat wanneer in kontakten wel eens over het ene aspect wordt gepraat, ook het andere aspect wel eens aan de orde komt.

Over samenhangen van deze aspecten van het kontakt tussen voorzitter en de ondernemingsleiding enerzijds en de positie waarin de voorzitter zich *struktureel* bevindt anderzijds, kan het volgende worden gezegd.

Over het algemeen blijken OR-voorzitters die niet als enige direktEUR fungeren vaker kontakten te hebben met het ondernemingsbestuur, zowel over in OR-ver-

gaderingen in te nemen standpunten als over het rekening houden in het beleid met wat in de OR is gezegd. Zoals te verwachten was spelen ook andere direktieleden hier een belangrijke rol.

Met name veel van de OR-voorzitters die nog maar korte tijd (2 jaar of minder) als voorzitter fungeren, hebben over de twee onderhavige aspecten wel eens kontakt met de ondernemingsleiding, ook als de kontakten relatief weinig frequent plaatsvinden – uitgezonderd die met de Raad van Commissarissen –. Deze voorzitters, die nog maar kort deze positie bekleden willen hun standpunt toetsen aan dat van anderen uit de ondernemingsleiding en verkeren blijkbaar ook op bepaalde momenten in onzekerheid over de mate waarin met de OR rekening moet worden gehouden.

In grotere ondernemingen, waar er frequent kontakten met staf en leidinggevende funktionarissen bleken plaats te vinden, zijn deze kontakten vaak informatief van aard. Er wordt minder met staf en leidinggevendenden gesproken over het in de OR in te nemen standpunt dan in kleine en middelgrote ondernemingen. Wel wordt er gesproken over het rekening houden in de beleidsvoering met hetgeen door gekozen OR-leden is gezegd. Staf en leidinggevende funktionarissen geven hier met andere woorden blijkbaar vrij specialistische adviezen op hun eigen terrein, terwijl ze van de andere kant richtlijnen van de direktie ontvangen over de mate waarin en de wijze waarop zij op hun eigen taakgebied rekening moeten houden met uitspraken die gedaan zijn in de OR.

2.3 Samenvatting

Deze paragraaf overziende kan gesteld worden dat in vrij veel ondernemingen de voorzitter van de OR niet geïsoleerd van de ondernemingsleiding opereert waar het OR-aangelegenheden betreft. Verder is de – vaak actieve – rol van personeelsfunktionarissen opvallend.

Over het algemeen zoeken vooral OR-voorzitters die nog niet zo lang als voorzitter fungeren ruggesteun bij het ondernemingsbestuur – vooral bij de Raad van Commissarissen – met betrekking tot zowel standpunten die zij in de OR zullen innemen als met betrekking tot het rekening houden met de OR in het beleid.

Waar de voorzitter van de OR niet als enig direktielid fungeert, overlegt hij vaak met mede-direktieleden, hoewel dit in grotere ondernemingen en concerns in mindere mate het geval is: binnen de direktie is hier blijkbaar vaak sprake van strikt gescheiden taken (waarvan die m.b.t. de OR er één is), die vrij autonoom kunnen worden vervuld. Vooral in grote ondernemingen onderbouwt de voorzitter zijn OR-werk vaak door middel van kontakten met staf en leidinggevende funktionarissen, die de voorzitter elk op hun eigen taakgebied adviseren; ook geeft de voorzitter in dit soort kontakten dan vaak richtlijnen over de mate waarin en de wijze waarop in het beleid rekening gehouden dient te worden met de OR. Met name in ondernemingen die eigendom zijn van een Nederlandse

moederonderneming houdt de directie van de moederonderneming zelf nogal eens een vinger aan de pols.

3 Contacten tussen voorzitter en gekozen leden buiten OR-vergaderingen om

De OR als instituut manifesteert zich niet alleen in officiële OR-vergaderingen. Gekozen leden en voorzitter treden buiten vergaderingen soms ook op vanuit hun positie in dit orgaan en dit mogelijk ook in contacten tussen beiden buiten OR-vergaderingen. Dergelijke contacten kunnen velerlei functies hebben van gemeenschappelijke scholing en training tot en met bespreking van kwesties zodat deze niet meer tijdens officiële OR-vergaderingen aan de orde komen.

In bijna alle OR'en (93 procent) bestaan volgens gekozen leden wel eens contacten tussen voorzitter en alle of een aantal gekozen leden buiten officiële OR-vergaderingen om. In 47 procent van de OR'en vinden deze ook wel eens plaats in de vorm van aparte bijeenkomsten, volgens de secretaris, in 46 procent alleen in de vorm van andere ontmoetingen.

Voorzover het gaat om andere ontmoetingen dan aparte bijeenkomsten, nemen gekozen leden zelf vaak het meest het initiatief daartoe (67 procent van de 99 OR'en waarin dergelijk contact voorkomt). Tijdens dergelijke contacten worden gekozen leden vaak geïnformeerd over problemen die in de OR ter sprake zouden moeten komen (86 procent van de betrokken OR'en). Ook proberen gekozen leden dan wel eens konkrete problemen op te lossen, zodat deze niet meer in de OR besproken hoeven te worden (78 procent van de betrokken OR'en). Deze contacten hebben derhalve overwegend een aanvullend karakter: informatie-verzameling over eventueel in de OR te bespreken onderwerpen en regeling van kwesties die niet in de OR besproken behoeven te worden, maar waarvoor gekozen leden wel enige verantwoordelijkheid op zich nemen.

Aparte bijeenkomsten vinden plaats in 47 procent van de OR'en (in bijna al deze gevallen zeggen de gekozen leden wel eens ook andere contacten met de voorzitter te hebben buiten OR-vergaderingen om). In 31 procent van de betrokken 51 OR'en vinden dergelijke bijeenkomsten vaker of (bijna) even vaak plaats als er OR-vergaderingen zijn, in 29 procent zijn deze minder frequent dan de helft van het aantal OR-vergaderingen en in nog 40 procent vinden deze bijeenkomsten slechts incidenteel plaats. Meestal vindt informatie-uitwisseling plaats. In ruim de helft (57 procent) van deze OR'en wordt tijdens dergelijke bijeenkomsten evenwel ook regelmatig gediscussieerd over ingenomen standpunten.

Dit laatste kan betekenen dat dergelijke bijeenkomsten een alternatief vormen voor officiële OR-vergaderingen. Dit idee wordt versterkt door het feit dat, hoewel dergelijke bijeenkomsten minder worden gehouden naarmate ook de OR minder vergadert, bij een klein aantal OR-vergaderingen juist vaker wordt gediscussieerd tijdens dergelijke bijeenkomsten¹⁰). In een aantal weinig frequent

vergaderende OR'en kunnen deze informele bijeenkomsten een alternatief vormen voor officiële vergaderingen.

De redenen waarom dergelijke bijeenkomsten volgens de sekretaris worden gehouden wijzen vaak ook in die richting

- bespreking van dringende zaken (16 procent van de 51 betrokken OR'en)
- OR-vergadering te officieel, delicate onderwerpen, informele sfeer (49 procent)
- informatie verschaffen en voorbespreken (22 procent)
- andere redenen (13 procent).

Zeker de beide eerste redenen kunnen wijzen op een bespreking van bepaalde onderwerpen buiten de officiële OR-vergaderingen om¹¹⁾

Deze informele bijeenkomsten van voorzitter en gekozen leden vormen een mogelijkheid om met name in crisissituaties (akties van vakbonden en/of achterban) overleg te voeren zonder dat partijen officiële standpunten moeten verwoorden zoals in officiële OR-vergaderingen.

4 Geheimhouding

Hetgeen wordt besproken in OR-vergaderingen kan op verschillende gronden al dan niet een vertrouwelijk karakter krijgen de voorzitter kan uitdrukkelijk om geheimhouding vragen, gekozen leden kunnen al dan niet weigeren om aan een dergelijk verzoek gehoor te geven. Daarnaast is het denkbaar dat gekozen leden uit zichzelf, althans zonder uitdrukkelijk verzoek daartoe van de voorzitter, vertrouwelijkheid in acht nemen. Zij zijn daartoe soms ook wettelijk verplicht (WOR 1971, art. 20). Vertrouwelijkheid kan ook een – uitgesproken of onuitgesproken – voorwaarde zijn, willen gekozen leden bepaalde informatie verkrijgen van de voorzitter welke voor hun werk als OR-lid onmisbaar kan zijn. Daarnaast blijft evenwel ook de mogelijkheid, dat gekozen leden door het al dan niet verplichte vertrouwelijke karakter van de OR hun speelruimte als leden van dat orgaan vergroten tegelijkertijd met de afstand tot andere werknemers(-vertegenwoordigers). Enige informatie over houdingen van gekozen leden ten opzichte van het vertrouwelijk karakter van de OR is hierbij te betrekken.

Ieder van deze verschillende aspecten komt eerst afzonderlijk aan de orde, waarbij aandacht wordt geschonken aan de frequentie waarmee het voorkomt en op de soorten onderwerpen waarop het betrekking heeft. Vervolgens is de onderlinge samenhang te bespreken en is de betekenis van geheimhouding in het netwerk van relaties te exploreren.

4 / De voorzitter vraagt om geheimhouding

Volgens gekozen leden en/of de voorzitter wordt in bijna alle (97 procent) OR'en wel eens om geheimhouding gevraagd door de voorzitter¹²⁾ In 21 procent van de OR'en gebeurt dit betrekkelijk vaak in de helft of meer van alle OR-vergaderingen, in 38 procent van de OR'en vraagt de voorzitter dit minder frekwent terwijl in 38 procent dit slechts een enkele keer voorkomt Overigens dient hierbij te worden aangetekend, dat waar de OR weinig frekwent vergadert (minder dan 7 keer per jaar), het vaker voorkomt dat voorzitters in de helft of meer van de vergaderingen om geheimhouding vraagt (32 procent) dan wanneer de OR frekwenter vergadert (respektievelijk 18 en 13 procent) Anders gezegd het gaat hierbij om de relatieve frekwentie waarmee de voorzitter gebruik maakt van zijn recht om geheimhouding te vragen wanneer de OR vergadert Dit relatief frekwent gebruik van het recht om geheimhouding te vragen is juist te vinden in OR'en die niet sterk zijn uitgebouwd en waar de voorzitter zo gezien weinig bevreesd zou behoeven te zijn voor onafhankelijk optreden van gekozen leden¹³⁾

De voorzitter vraagt in veel OR'en (90 procent) wel eens om geheimhouding ten aanzien van onderwerpen op het gebied van het economisch en bestuurlijk ondernemingsbeleid In minder OR'en gebeurt dit wel eens ten aanzien van onderwerpen op het gebied van personeelbeleid (63 procent) of organisatie (39 procent) Veel minder vaak heeft dit betrekking op arbeidsvoorwaarden en/of arbeidsomstandigheden (17 procent) of de OR zelf (1 procent) Dit betekent dat in praktisch alle OR'en geheimhouding wel eens wordt gevraagd wanneer het gaat om een of meer onderwerpen van het economisch of bestuurlijk beleid In 20 procent blijft het daarbij, terwijl in andere OR'en daarnaast ook wel eens op andere gebieden geheimhouding wordt gevraagd Geheimhouding op alleen minder beleidscentrale gebieden wordt in slechts weinig (6 procent) OR'en gevraagd Te verwachten zou zijn, dat wanneer de vraag om geheimhouding – ook – betrekking heeft op minder beleidscentrale gebieden, het vertrouwelijk karakter van de OR door de voorzitter meer wordt benadrukt dan wanneer zijn vraag alleen betrekking heeft op het bestuur en economisch beleid

Het ontbreken van enige samenhang tussen enerzijds de proportie vergaderingen waarin de voorzitter om geheimhouding vraagt en anderzijds de beleidsgebieden waarop die vraag betrekking heeft, versterkt hetgeen eerder is gesteld Voorzitters die in veel OR-vergaderingen om geheimhouding vragen doen dit niet vaker op een groter aantal – ook minder – beleidscentrale gebieden dan andere voorzitters De relatieve frekwentie van de vraag om geheimhouding tekent de voorzitter en zijn neiging om aan de OR een vertrouwelijk karakter te geven Dit komt ook tot uiting in het volgende

Van de voorzitters bevestigt 87 procent, dat zij wel eens om een of meer andere

redenen geheimhouding vragen, dan alleen uit overwegingen die betrekking hebben op het persoonlijk karakter van informatie dan wel uit concurrentie-overwegingen¹⁴⁾ De volgende indeling is te maken onder voorzitters naar de redenen waarom zij wel eens om geheimhouding vragen

- 39 procent noemt alleen concurrentie-overwegingen, het persoonlijk karakter van informatie of de noodzaak dat informatie eerst aan kaderfunctionarissen wordt verstrekt,
- 28 procent noemt alleen de kans op onrust onder het personeel en/of gebrekige uitleg door gekozen leden als redenen,
- 33 procent noemt naast deze kans op onrust ook uitdrukkelijk de kans op eventueel gebruik van informatie bij bekendwording ervan (de kans op negatieve publiciteit, op akties van vakbonden, op de pressie van anderen op gekozen leden om hun standpunt te bepalen)

De laatste voorzitters vooral specificeren de soort reactie die men vreest en die men wil voorkómen door de geheimhoudingsplicht Deze vrees vormt een uiting van en/of een bron van inspiratie voor de mate waarin voorzitters het vertrouwelijk karakter van de OR benadrukken Van deze laatste voorzitters vraagt een relatief groot deel (33 procent) in veel OR-vergaderingen om geheimhouding (in vergelijking met 19 procent respectievelijk 10 procent van de voorzitters die alleen concurrentie-overwegingen en respectievelijk alleen de kans op onrust noemen)

4.2 Gekozen leden weigeren wel eens gevraagde geheimhouding in acht te nemen

Gekozen leden weigeren in 23 procent van alle OR'en wel eens om een vraag tot geheimhouding in te willigen Onduidelijk is of dit gebeurt vóór of ná verschaffing van de betrokken informatie door de voorzitter Als voorbeeld hiervan wordt in 11 procent van alle OR'en een onderwerp op het gebied van het financieel-ekonomisch beleid genoemd, in 3 procent een onderwerp met betrekking tot arbeidsvoorwaarden Meer dan deze voorbeelden is tekenend, dat weigeren van geheimhouding vaker (29 procent) wel eens voorkomt in OR'en waar de voorzitter – ook – op niet-beleidscentrale gebieden wel eens om geheimhouding vraagt (in vergelijking met 5 procent waar deze vraag beperkt is tot onderwerpen van bestuur en ekonomisch beleid) Gekozen leden staan blijkbaar kritischer tegenover de vraag om geheimhouding waar de voorzitter deze – ook – stelt bij minder beleidscentrale onderwerpen

Opvallend is de zwakke tendens, dat weigering iets minder gebeurt in die OR'en waar in veel OR-vergaderingen om geheimhouding wordt gevraagd, dan waar dit in minder vergaderingen wordt gevraagd Dit kan erop wijzen, dat hier sprake is van een zekere parallel tussen voorzitter en gekozen leden Indien de voorzitter beperkt, 'selektief' gebruik maakt van zijn recht om geheimhouding op te leggen, zijn ook gekozen leden iets meer selektief wat betreft het inwilligen van zo'n

verzoek. Indien de voorzitter in veel vergaderingen om geheimhouding vraagt zijn gekozen leden vaker bereid om aan deze vraag te voldoen. Deze parallel is mede gebaseerd op het feit dat zowel minder vaak om geheimhouding wordt gevraagd als vaker geheimhouding wordt geweigerd in OR'en die verder zijn uitgebouwd¹⁵⁾ Het weigeren van geheimhouding lijkt samen te gaan enerzijds met een hardere opstelling van werknemers(-vertegenwoordigers) en anderzijds met een uitdrukkelijker overleg tussen voorzitter en anderen uit de ondernemingsleiding over zijn standpunt. Anders gezegd: weigering van gekozen leden om een verzoek van de voorzitter tot geheimhouding in acht te nemen tekent een OR waarin beiden zich expliciet opstellen als partijen.

Deze weigering komt vaker voor in COR'en (37 procent) en in oudere OR'en (32 procent), deze zijn ook zoals eerder bleek, verder uitgebouwd. In de bouw (geen OR), handel (9 procent) en bank- en verzekeringssector (14 procent) komt dit minder voor. Naast de geringere uitbouw van OR'en in deze sectoren kan ook meespelen in de beide laatste sectoren dat OR'en overwegend uit ongeorganiseerden bestaan. In OR'en die overwegend uit ongeorganiseerde bestaan, weigeren gekozen leden nooit om een verzoek tot geheimhouding in te willigen.

4.3 Gekozen leden bewaren geheimhouding zonder uitdrukkelijk verzoek daartoe van de voorzitter

Het blijkt een vrij algemeen verschijnsel te zijn, dat gekozen leden uit zichzelf, dat wil zeggen ook wanneer de voorzitter daartoe geen uitdrukkelijk verzoek doet, wel eens geheimhouding in acht nemen. Dit gebeurt zelfs in meer OR'en (84 procent), dan waarin voorzitters verwachten, dat gekozen leden uit zichzelf het vertrouwelijk karakter begrijpen en in acht nemen (69 procent)¹⁶⁾ Niet direct duidelijk is waarom gekozen leden uit zichzelf deze vertrouwelijkheid bewaren. Mogelijk is, dat de OR-vergadering, of een bepaald onderwerp, een zo vertrouwelijk karakter heeft, dat de voorzitter niet eens uitdrukkelijk om geheimhouding behoeft te vragen. Denkbaar is ook, dat gekozen leden hierbij soms eigen overwegingen koesteren met betrekking tot hun relatie tot andere werknemers(-vertegenwoordigers).

In 24 procent van alle OR'en heeft deze ongevraagde geheimhouding alleen betrekking op zeer beleidscentrale onderwerpen, hiervan zou het vertrouwelijk karakter zo evident kunnen zijn, dat de voorzitter dit niet uitdrukkelijk behoeft te beklemtonen. In 31 procent van alle OR'en zijn daarnaast evenwel ook andere onderwerpen in het geding, terwijl in 21 procent zelfs alleen onderwerpen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en omstandigheden dit ongevraagd vertrouwelijk karakter krijgen van gekozen leden. Zeker in de laatste OR'en is te verwachten dat gekozen leden hierin eigen overwegingen met betrekking tot de relatie met de achterban laten doorspelen.

Ongevraagde geheimhouding heeft deels een specifieke aanleiding: wanneer anderen wel eens het vooroverleg van gekozen leden bijwonen, komt ongevraagde geheimhouding vaker voor¹⁷⁾. De duidelijke konfrontatie van gekozen leden als groep met anderen kan hen inspireren tot zorgvuldigheid in het gebruik van informatie die zij in OR-vergaderingen verkrijgen. Dat konfrontatie met anderen gekozen leden voor de vraag stelt welke informatie zij wel doorgeven en welke zij als vertrouwelijk bewaren, kan wellicht ook begrepen worden uit het lager percentage gekozen leden dat ongevraagde geheimhouding in acht neemt in OR'en waar alleen zij de agenda opstellen (68 procent tegenover 89 procent in OR'en met een gemengd gesprek over agendavaststelling)¹⁸⁾.

Een mogelijk andere specifieke aanleiding voor ongevraagde geheimhouding is hier, vooruitlopend op de wijze van bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen, ook te noemen. Ongevraagde geheimhouding komt vaker voor in OR'en waar het ooit voorkomt, dat gekozen leden het onderling oneens zijn tijdens OR-vergaderingen¹⁹⁾. Hoewel onenigheid tussen gekozen leden niet op dezelfde onderwerpen betrekking behoeft te hebben als die waarover zij ongevraagd geheimhouding in acht nemen, is het denkbaar dat gekozen leden door middel van ongevraagde geheimhouding hun gebrek aan onderlinge overeenstemming maskeren.

Daarnaast lijkt ongevraagde geheimhouding een middel te zijn voor gekozen leden om langs de weg van het winnen van het vertrouwen van de voorzitter, resultaten te boeken wat betreft de agenda van de OR en wat betreft besproken onderwerpen²⁰⁾.

Tussen kenmerken als grootte van de onderneming, bestaansduur van de OR en bedrijfsklasse enerzijds en het ongevraagd in acht nemen van geheimhouding bestaat geen verband. Deels is dit het gevolg van de algemene verbreiding van dit verschijnsel, deels versterkt dit bovenstaande interpretaties in termen van meer specifieke invloeden op het ongevraagd in acht nemen van geheimhouding.

4.4 Houdingen ten opzichte van het vertrouwelijk karakter van de OR

In slechts weinig OR'en noemen gekozen leden zelf het vertrouwelijk karakter van de OR – gevraagde en/of ongevraagde geheimhouding – een ernstig probleem. In veel OR'en zeggen gekozen leden het vertrouwelijk karakter te ervaren als nodig: 41 procent vindt dit altijd of meestal nodig; 39 procent vindt het vaak nodig, terwijl 20 procent meer twijfels uit over de noodzaak van geheimhouding en dit slechts soms (18 procent) of zelfs nooit (2 procent) als nodig ervaart. Dit aspect, waarin gekozen leden zich uitspreken over de mate waarin zij het vertrouwelijk karakter als nodig ervaren voor de OR, hun werk als OR-lid of gezien de aard van de informatie, blijkt meer samen te hangen met het feitelijk gedrag dan het volgende.

In hun activiteiten als OR-lid ervaart 29 procent nooit last van het vertrouwelijk karakter, terwijl 51 procent dit wel eens ooit en slechts 20 procent dit vaker ervaart²¹⁾ Wanneer men ooit last ervaart van vertrouwelijkheid in zijn werk als OR-lid, is dit vaak in de relatie met de achterban (77 procent van de betrokken 75 OR'en) en in mindere mate in de relatie met vakbondsfunctionarissen (32 procent), bedrijfsfunctionarissen (21 procent) of leden van andere OR'en (23 procent) Daarbij noemt men vrij vaak (37 procent) als belangrijkste soort belemmering ten gevolge van geheimhouding het betreffende neutrale probleem dat men anderen niet kan informeren over de in de OR besproken onderwerpen Het probleem dat men niet zelf informatie kan verzamelen terzake (17 procent) of dat men terzake niet het standpunt van anderen kan achterhalen (15 procent), wordt duidelijk minder vaak als belangrijkste genoemd

Ook van de voorzitters ervaren slechts weinigen (15 procent) het vertrouwelijk karakter van de OR wel eens als probleem in hun relatie met gekozen leden De meesten (85 procent) ervaren het vragen om geheimhouding niet als een inbreuk op de rechten van gekozen leden en/of op hun vertrouwensrelatie met gekozen leden

4.5 Samenhangende patronen wat betreft geheimhouding

In de eerste plaats is te wijzen op het verzoek van de voorzitter om geheimhouding Zoals gezegd, staat de proportie OR-vergaderingen waarin de voorzitter dit verzoek doet los van de soorten onderwerpen waarover hij geheimhouding vraagt Deze frekwentie houdt ook geen verband met de vraag of de voorzitter geheimhouding wel eens als probleem ervaart De vrees voor gebruik van informatie door anderen vormt wel een reden voor een aantal voorzitters voor een veelvuldig verzoek om geheimhouding

Over het geheel blijft in weinig OR'en (20 procent) het verzoek om geheimhouding beperkt tot alleen beleidscentrale onderwerpen In 62 procent van de OR'en maakt de voorzitter in meer dan een enkele vergadering gebruik van zijn bevoegdheid om geheimhouding op te leggen

In de tweede plaats blijken ook gekozen leden in veel OR'en (80 procent) het vertrouwelijk karakter van de OR over het algemeen als nodig te ervaren Gekozen leden geven in weinig OR'en te kennen veel last te hebben van dit vertrouwelijk karakter Ook in hun gedrag komt dit tot uiting In de meeste OR'en (84 procent) nemen zij wel eens ongevraagd geheimhouding in acht en weigeren zij nooit om een verzoek van de voorzitter in te willigen (77 procent) Gekozen leden weigeren vaker wel eens aan een verzoek van de voorzitter tegemoet te komen, naarmate zij vaker twijfelen aan de noodzaak van geheimhouding of zij nu wel of geen last hebben van het vertrouwelijk karakter²²⁾ Anders gezegd

gekozen leden laten zich in hun gedrag ten aanzien van het vertrouwelijk karakter minder leiden door overwegingen op grond van hun vertegenwoordigende positie dan door het zakelijk oordeel over de noodzaak om bepaalde informatie geheim te houden.

Dit zakelijk oordeel van gekozen leden blijkt ook uit het volgende. Het komt in slechts weinig OR'en (4 procent) voor, dat gekozen leden zo afwijzend staan tegenover geheimhouding, dat zij deze wel eens weigeren en dat zij tevens nooit uit zichzelf vertrouwelijkheid in acht nemen. In 19 procent van de OR'en gaan gekozen leden selectief te werk: enerzijds weigeren zij wel eens om een verzoek van de voorzitter in te willigen maar anderzijds bewaren zij ook wel eens ongevroegd geheimhouding²³). In 12 procent van de OR'en beperken gekozen leden zich tot het altijd inwilligen van verzoeken van de voorzitter tot geheimhouding maar nemen zij niet uit zichzelf vertrouwelijkheid in acht. In het merendeel van de OR'en (65 procent) staan gekozen leden achter het vertrouwelijk karakter: zij weigeren nooit een verzoek van de voorzitter in te willigen en nemen ook uit zichzelf geheimhouding in acht.

In de verhouding tussen voorzitter en gekozen leden wat betreft geheimhouding zijn enkele patronen te onderscheiden.

Over het geheel genomen is er sprake van een parallel tussen het optreden van de voorzitter en gekozen leden waar het gaat om de soorten beleidsgebieden waarop men vertrouwelijkheid vraagt respectievelijk ongevroegd in acht neemt. Wanneer de voorzitter alleen wat betreft beleidscentrale onderwerpen wel eens om geheimhouding verzoekt, bewaren gekozen leden ook vaker (37 procent) alleen op dit gebied uit zichzelf vertrouwelijkheid (in vergelijking met 19 procent waar de voorzitter ook bij andere onderwerpen dit verzoek doet). Wanneer de voorzitter ook op andere gebieden wel eens om geheimhouding verzoekt, nemen ook gekozen leden op meer gebieden ongevroegd geheimhouding in acht (60 procent in vergelijking met 32 procent).

Een parallel tussen voorzitter en gekozen leden komt ook tot uiting op een andere wijze in OR'en (met uitsluiting van COR'en). Enerzijds zijn er OR'en waar voorzitter en gekozen leden beiden het vertrouwelijk karakter van de OR benadrukken in hun gedrag. De voorzitter vraagt in veel OR-vergaderingen om geheimhouding, gekozen leden willigen dit verzoek altijd in en bewaren ook uit zichzelf geheimhouding. Aan de andere kant staan OR'en waar de voorzitter minder vaak om geheimhouding vraagt en gekozen leden ook iets kritischer staan tegenover vertrouwelijkheid. In de eerstgenoemde OR'en is het frekwent vragen van de voorzitter om geheimhouding in zoverre merkwaardig, dat gekozen leden in deze OR'en weinig tegenspel leveren, o.a. omdat de OR en hun positie als gekozen leden weinig zijn uitgebouwd. In de tweede soort OR'en gaan beide partijen selectiever om met geheimhouding – terwijl ook de OR en de positie van gekozen leden verder is uitgebouwd –.

De eerste OR'en zijn vaker te vinden in kleine of middelgrote ondernemingen, in jongere OR'en en in de niet-industriële bedrijfsklassen; de tweede in de daarmee kontrasterende situaties.

Daarnaast staan COR'en: daar vragen vele voorzitters ook in veel vergaderingen om geheimhouding (32 procent in vergelijking met 19 procent van de OR'en). Maar gekozen leden zijn juist hier kritischer in dit opzicht: zij weigeren meer om een verzoek van de voorzitter in te willigen (37 procent in vergelijking met 20 procent van de OR'en) en ongevraagde geheimhouding komt minder voor (68 procent in vergelijking met 88 procent van de OR'en). De duidelijker uitbouw van de positie van leden van COR'en kan hun kritischer opstelling verklaren. Niet direct duidelijk is, waarom de betrokken voorzitters vaak om geheimhouding vragen. In de verdeling over de beleidsgebieden waarop deze verzoeken betrekking hebben, onderscheiden COR'en zich niet van OR'en. De kritischer opstelling van gekozen leden kan voorzitters hiertoe bewegen, mede gelet op de grotere kans op publiciteit in en over concerns.

Hoofdstuk 7

**DE AARD VAN DE ONDERWERPEN DIE IN OR-VERGADERINGEN
AAN DE ORDE KOMEN**

1 Inleiding

In hoofdstuk 2 is uiteengezet dat het scala van onderwerpen waarmee een OR zich kan bezighouden in principe onbegrensd is aan velerlei situaties en problemen zijn werknemersbelangen verbonden

Het werkterrein van OR'en vormt een belangrijke indicatie voor de mate waarin OR'en medezeggenschap realiseren. Het begrip werkterrein dient dan echter wel in de meest ruime zin opgevat te worden. Tot het werkterrein van de OR behoren niet alleen de zaken die in de OR-vergadering aan de orde komen. Ook onderwerpen die wel aktueel zijn in de onderneming, doch niet in de OR-vergadering aan de orde komen, behoren tot het werkterrein van de OR. Juist de verhouding tussen wel en niet in de OR-vergadering besproken onderwerpen binnen in de onderneming aktuele zaken geeft een indicatie van de mate waarin de OR in 'de' ondernemingsaangelegenheden een rol speelt. Deze preciese verhouding is overigens bijna niet vast te stellen

Het volgende hoofdstuk, waarin wordt gesproken over processen van (niet-)agendering, zal o.a. handelen over onderwerpen die niet in de OR-vergadering aan bod gekomen zijn. In het onderhavige hoofdstuk wordt alleen aandacht besteed aan de soorten onderwerpen waarover in de OR-vergaderingen wel is gesproken.

Zoals bij de behandeling van de onderzoeksopzet werd vermeld, is de informatie over problemen die wel in OR-vergaderingen aan de orde kwamen geheel ontleend aan de notulen van OR-vergaderingen over de periode van een jaar. Deze notulen gaven een vrij volledig beeld van de betreffende onderwerpen per OR.

Bovendien maakte de keuze van de periode van een jaar voor alle OR'en wat dit aspect betreft een goede vergelijking mogelijk tussen verschillende OR'en en werd de mogelijke invloed van de tijdsfaktor zoveel mogelijk gereduceerd

De verschillende onderwerpen die in de betreffende periode in OR-vergaderingen aan de orde zijn geweest, zijn gekategoriseerd naar de verschillende probleemgebieden waarop zij betrekking hadden c q in termen waarvan ze werden geformuleerd, daarbij kan eenzelfde onderwerp in meerdere OR-vergaderingen zijn besproken Voor de kategorisering van onderwerpen is in eerste instantie een indeling naar een groot aantal (sub-)probleemgebieden of materiele (sub)velden gehanteerd Voor elke OR uit het onderzoek is het aantal onderwerpen per (sub-)veld nagegaan¹⁾ Zoals ook in hoofdstuk 2 is vermeld, zijn in de uiteindelijke analyse vier probleemgebieden onderscheiden, te weten

- beleid en bestuur
- interne organisatie
- personeelbeleid
- arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden

De kategorisering van onderwerpen in vier bredere, meeromvattende probleemgebieden maakt het mogelijk om toevallige, specifieke ondernemingssituaties en de formulering van problemen in termen daarvan, te herleiden tot met andere ondernemingen vergelijkbare situaties aldus kunnen variaties tussen OR'en wat hun werkterrein betreft worden vastgesteld met veronachtzaming van meer toevallige en specifiek aan de onderneming gebonden situaties

Bij deze vierdeling dient een aantal kanttekeningen geplaatst te worden

In de eerste plaats is de bovengenoemde vierdeling gehanteerd als rangordening naar 'beleidscentraliteit', dat wil zeggen naar de mate waarin de probleemgebieden voor het beleid van de onderneming meer dan wel minder strategische kwesties omvatten Verder dient opgemerkt te worden dat het laatstgenoemde probleemgebied op een aantal momenten in de analyse in tweeën is gedeeld arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden zijn daar als twee afzonderlijke probleemgebieden behandeld Bovendien werden op een aantal momenten onderwerpen met betrekking tot 'het functioneren van de OR zelf' als afzonderlijk probleemgebied in de analyse betrokken

In dit hoofdstuk wordt eerst een overzicht gegeven van de mate waarin in OR-vergaderingen onderwerpen van de verschillende probleemgebieden aan de orde komen Daarna worden de verschillende OR'en gekarakteriseerd naar een aantal in hoofdstuk 2 reeds behandelde kenmerken met betrekking tot de betreffende onderwerpen, zoals o a de mate waarin bij besprekingen in de OR op onderwerpen van beleidscentrale gebieden wordt ingegaan, de mate waarin de OR'en zich vooral op bepaalde beleidsgebieden richten, etc

2 Probleemgebieden van de 'gemiddelde' OR

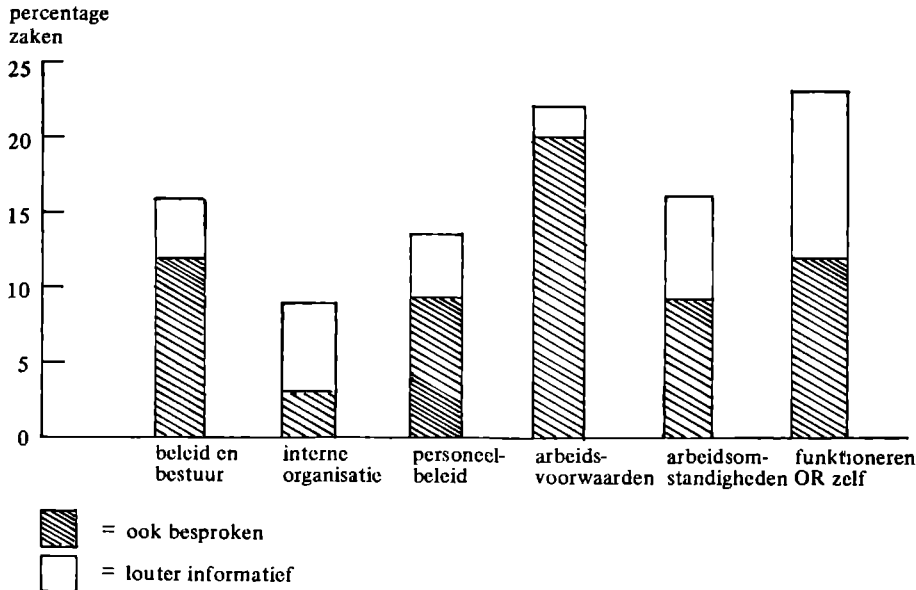
Wanneer wordt gekeken naar de mate waarin de 'gemiddelde' OR zich met de verschillende probleemgebieden bezighoudt²⁾, blijkt dat het probleemgebied arbeidsvoorwaarden zeer populair is. Relatief gezien komt dit gebied zeer vaak in OR-vergaderingen aan de orde: ruim 22 procent van alle problemen die in OR-vergaderingen aan de orde komen heeft betrekking op arbeidsvoorwaarden.

Ongeveer evenveel aandacht als aan arbeidsvoorwaarden wordt door de 'gemiddelde' OR besteed aan het eigen functioneren van de OR.

Deze twee probleemgebieden worden wat populariteit betreft gevolgd door de probleemgebieden beleid en bestuur, en arbeidsomstandigheden: van de problemen die in de 'gemiddelde' OR aan de orde komen heeft 17 procent betrekking op elk van deze twee gebieden. In vergelijking met de andere probleemgebieden wordt door de 'gemiddelde' OR aan het gebied personeelbeleid (ongeveer 13 procent van alle problemen) en aan het gebied interne organisatie (ongeveer 8 procent van alle problemen) minder aandacht besteed.

Figuur 7.1

DE MATE WAARIN DE VERSCHILLENDE PROBLEEMGEBIEDEN IN DE 'GEMIDDELDE' OR AAN DE ORDE KOMEN, OPGESPLITST NAAR HET FEIT OF ZE LOUTER INFORMATIEF AAN DE ORDE KOMEN OF DAT ZE OOK WORDEN BESPROKEN



Bepaalde zaken blijken alleen ter informatie in OR'en aan de orde te komen en worden verder niet besproken, terwijl andere zaken aan een meer of minder uitvoerige bespreking worden onderworpen.

Het is interessant om na te gaan of er bepaalde inhoudelijke gebieden zijn die meer dan andere gebieden louter informatief aan de orde komen en zo ja, welke dat zijn.

Zoals ook uit het voorgaande staafdiagram blijkt, komen problemen aangaande het eigen functioneren van de OR en arbeidsomstandigheden in ongeveer de helft van de gevallen alleen in de informatieve sfeer -- dat wil zeggen als mededeling -- aan de orde in de OR-vergaderingen. Problemen die betrekking hebben op de interne organisatie komen zelfs vaker alleen informatief aan de orde dan dat ze ook besproken worden.

Vooral wanneer er problemen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden aan de orde komen wordt er relatief vaak ook een bespreking aan gewijd. Ditzelfde geldt ook voor problemen met betrekking tot personeelbeleid en met betrekking tot beleid en bestuur.

In het voorgaande is weergegeven in welke mate de 'gemiddelde OR' zich met de verschillende probleemgebieden bezighoudt. Bovendien is per probleemgebied het aandeel van de louter informatieve mededelingen aangeduid.

De hier geschetste OR vormt een 'gemiddelde' van alle OR'en uit het onderzoek. Er zijn duidelijk uiteenlopende typen OR'en te onderscheiden wanneer gekeken wordt naar probleemgebieden waar zij zich mee bezighouden in OR-vergaderingen.

Zo zijn er bijvoorbeeld OR'en die het aksent leggen op het probleemgebied beleid en bestuur, terwijl zij nauwelijks aandacht besteden aan arbeidsvoorwaarden en omstandigheden en omgekeerd. Ook zijn er OR'en die ongeveer evenveel aandacht besteden aan elk van de probleemgebieden.

In de volgende paragrafen zal een beeld worden gegeven van variaties die er o.a. wat dit betreft bestaan tussen OR'en.

3 Beleidscentraliteit van het werkterrein van OR-vergaderingen

Er kan een rangordening worden aangebracht in de probleemgebieden van meer naar minder beleidscentraal. De betekenis van deze beleidscentraliteitsdimensie is reeds eerder uiteengezet: bepaalde probleemgebieden omvatten meer strategische kwesties voor het beleid van de onderneming dan andere³⁾.

De mate waarin meer beleidscentrale probleemgebieden worden behandeld in OR-vergaderingen is een belangrijke indicatie voor de mate waarin OR'en medezeggenschap realiseren.

Op grond van de mate waarin OR'en problemen bespreken die betrekking heb-

ben op en/of geformuleerd worden in termen van een bepaalde combinatie van probleemgebieden, is een 'beleidscentraliteitstypologie' gekonstrueerd. Daardoor zijn OR'en ingedeeld naar de mate waarin ze georiënteerd zijn op beleidscentrale gebieden.

Deze typologie is gekonstrueerd met betrekking tot alle zaken die aan de orde komen, ongeacht of ze al dan niet een louter informatief karakter droegen, ook is er een typologie gekonstrueerd met betrekking tot alleen die zaken waaraan in de OR-vergadering een bespreking is gewijd⁴⁾

Tussen beide soorten typologieën bestaat een zeer sterk verband, dat wil zeggen er zijn relatief zeer weinig OR'en die met betrekking tot alle zaken die er aan de orde komen laag scoren op de beleidscentraliteitstypologie, terwijl ze hoog scoren op dezelfde typologie wanneer het alleen gaat om onderwerpen, die meer of minder uitvoerig worden besproken⁵⁾

Van 26 procent van de OR'en kan gezegd worden dat ze relatief sterk gericht zijn op onderwerpen die in het beleid van de onderneming van centrale betekenis zijn. In deze OR'en ligt bij de bespreking van onderwerpen het aksent (mede) op het gebied beleid en bestuur. Deze OR'en zijn '*zeer beleidscentraal*' bezig.

De groep OR'en die '*tamelijk beleidscentraal*' bezig is omvat ongeveer 13 procent van alle OR'en. Deze OR'en besteden weinig aandacht aan beleid en bestuur, maar wel veel aan de interne organisatie.

Een derde groep OR'en kan gekarakteriseerd worden als '*tamelijk laag beleidscentraal*' bezig. Het gaat hier om 18 procent van alle OR'en. Deze besteden weinig aandacht aan de twee meest beleidscentrale probleemgebieden, maar relatief veel aan personeelbeleid.

Een vrij groot gedeelte van de OR'en (35 procent) legt het aksent alleen of nagenoeg alleen op niet-beleidscentrale gebieden, te weten arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, deze OR'en kunnen als '*niet-beleidscentraal*' getypeerd worden.

De resterende 8 procent van de OR'en tenslotte is niet in te delen in een van de bovengenoemde groepen. Dit zijn de OR'en die zich in – ongeveer – gelijke mate op alle beleidsgebieden richten.

Konkluderend kan gesteld worden dat 47 procent van de OR'en hun aandacht (mede) richten op beleidscentrale gebieden, terwijl 53 procent minder beleidscentraal georiënteerd is. In het vervolg wordt ook wel gesproken van OR'en die beleidscentraal en OR'en die niet-beleidscentraal georiënteerd zijn.

4 Specialisatie van OR'en op bepaalde probleemgebieden

In hoofdstuk 2 is uiteengezet dat OR'en zich in principe met het gehele ondernemingsbeleid zouden dienen bezig te houden, dat wil zeggen dat alle soorten problemen uit de onderneming aan de orde zouden moeten komen. In het kader van deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de mate waarin OR'en zich alleen

met zeer bepaalde probleemgebieden bezighouden dan wel het gehele terrein bestrijken van problemen die in een onderneming kunnen spelen. In de literatuur terzake wordt hiervoor wel eens het begrippenpaar unifunktionaliteit -- multifunktionaliteit gehanteerd⁶⁾. Wij zullen -- gezien de nogal brede betekenis van het begrip funktie -- in dit verband spreken van de mate van specialisatie van OR'en.

Teneinde een beeld te krijgen van de mate waarin OR'en hun werkterrein tijdens OR-vergaderingen beperken tot bepaalde probleemgebieden is er een 'specialisatie-index' gekonstrueerd⁷⁾. OR'en zijn hierin gerangschikt naar de mate waarin zij zich op één dan wel op meer gebieden tegelijkertijd richten. Het blijkt dat 31 procent van de OR'en relatief gezien zeer specialistisch bezig is tijdens OR-vergaderingen en zich hoofdzakelijk beperkt tot één bepaald probleemgebied, zonder nadrukkelijk aan andere probleemgebieden toe te komen. 21 procent van de OR'en daarentegen houdt zich met nagenoeg alle of met relatief veel verschillende probleemgebieden bezig en 'covert' met andere woorden inhoudelijk gezien onderwerpen van alle gebieden. De resterende OR'en (48 procent) vallen in de middenkategorie, dat wil zeggen besteden niet aan alle gebieden evenveel aandacht, maar beperken zich ook niet tot één gebied.

5 Het niveau van gelding

Niet alleen de mate waarin een OR zich op onderwerpen van beleidscentrale gebieden oriënteert en/of de mate waarin de OR specialistisch bezig is, is van belang voor de -- qua werkterrein -- gerealiseerde medezeggenschap. Ook het bereik of het geldingsniveau van besproken onderwerpen is in deze van belang, dat wil zeggen de eenheid c.q. eenheden waarop een bepaald onderwerp betrekking heeft of waarvoor het als een probleem wordt gedefinieerd.

In het kader van dit onderzoek gaat het daarbij met name om de vraag naar de mate waarin OR'en zich -- als orgaan op het niveau van de onderneming -- bezighouden met onderwerpen die tenminste betrekking hebben op de onderneming als geheel en/of gelden voor alle (kategorieën) werknemers binnen de onderneming. OR'en die zich in hoge mate okkuperen met problemen op individueel of afdelings-niveau beantwoorden -- wat hun werkterrein betreft -- minder aan onze criteria voor medezeggenschap dan OR'en die zich meer met problemen van een hoger geldingsniveau bezighouden.

In 28 procent van alle OR'en heeft de helft of meer van alle onderwerpen die er aan de orde komen betrekking op individuele of afdelingsproblemen: deze OR'en zijn met andere woorden relatief weinig op een hoog geldingsniveau bezig. In 44 procent van de OR'en hebben veel onderwerpen betrekking op een hoog geldingsniveau⁸⁾. De resterende OR'en (28 procent) behoren tot de middenkategorie.

Over het algemeen blijkt – wat ook wel verwacht kon worden – dat OR'en die het aksent leggen op beleidscentrale gebieden vaker onderwerpen op een hoog niveau van gelding behandelen dan OR'en waar het aksent ligt op minder beleidscentrale gebieden.

Interessanter is echter het verband tussen de mate waarin OR'en zich specialiseren en de mate waarin zij zich met onderwerpen van een hoog geldingsniveau bezighouden. OR'en die zich specialiseren houden zich relatief gezien weinig met problemen van een hoog geldingsniveau bezig. (De sterkte van de samenhang is uitgedrukt in de maat tau-B = 28). Blijkbaar hanteren OR'en die veel gebieden 'coveren' tijdens OR-vergaderingen een hoog geldingsniveau als een van de criteria voor de selectie van de in OR-vergaderingen te behandelen onderwerpen. OR'en die zich zeer specialistisch richten op een bepaald gebied, doen dit dan blijkbaar op een dergelijke manier dat alle kwesties die op dit gebied betrekking hebben – ook 'detailkwesties', zoals problemen op afdelings- en individueel niveau – in OR-vergaderingen worden behandeld. Dit laatste geldt zeker voor de OR'en die zich specialistisch richten op minder beleidscentrale gebieden, in het bijzonder op personeelbeleid.

Voor OR'en die (bijna) uitsluitend bezig zijn met beleidscentrale gebieden geldt dit minder sterk, bovendien ligt het hier genuanceerder, het gaat hier voornamelijk om COR'en. De betreffende COR'en houden zich blijkbaar relatief veel bezig met problemen van werkmaatschappijen en dochterondernemingen die op beleid en bestuur betrekking hebben.

6 De OR zelf als onderwerp van bespreking in OR-vergaderingen

Naast de mogelijkheid om zich – in meer of mindere mate – met onderwerpen bezig te houden die betrekking hebben op verschillende aspecten van het ondernemingsbeleid, kunnen OR'en uitdrukkelijk hun eigen positie, uitrusting en bevoegdheden bespreken. Dit kan gebeuren doordat dit soort kwesties als agendapunt is opgevoerd, het kan echter ook gebeuren naar aanleiding van de bespreking van andersoortige onderwerpen.

Om een beeld te krijgen van de mate waarin OR'en zich met hun eigen functioneren bezighouden – door middel van al dan niet uitdrukkelijk geagendeerde onderwerpen – is een typologie gekonstrueerd⁹⁾.

Van alle OR'en houdt 22 procent zich veel bezig met zijn eigen functioneren en 32 procent nauwelijks of helemaal niet. De resterende OR'en behoren tot de middenkategorie.

Het veel bezig zijn met het eigen functioneren heeft een dubbele betekenis. Enerzijds zijn er OR'en die zich veel met het eigen functioneren bezighouden en die zich verder beperken tot arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, nog geen 8 procent van de OR'en. Doordat deze OR'en veel met zichzelf bezig zijn komen

ze waarschijnlijk niet toe aan beleidscentrale probleemgebieden c q zijn ze niet in staat problemen te 'vertalen' in termen van beleidscentrale probleemgebieden. Anderzijds zijn er OR'en die zich veel met het eigen functioneren bezighouden en tevens beleidscentrale probleemgebieden behandelen ongeveer 10 procent van de OR'en. Het gaat hier blijkbaar om OR'en die voortdurend hun eigen functioneren kritisch begeleiden, maar daarbij de zaken waar ze voor staan als medezeggenschapsorgaan op het niveau van de onderneming, niet vergeten. Het betreft hier vooral COR'en. Kwantitatief gezien nemen de twee genoemde typen OR'en echter geen belangrijke plaats in. Het merendeel van de OR'en neemt een tussenpositie in wat dit betreft.

In hoofdstuk 2 is gezegd dat een OR de machtsverhoudingen kan raken door zijn eigen plaats en bevoegdheden duidelijk te bewaken. Gezien de dubbele betekenis die aan het onderhavige aspekt blijkt te kunnen worden onderkend, lijkt het dat zeker niet alle OR'en die zich veel met zichzelf bezighouden, op een dergelijke wijze gekarakteriseerd kunnen worden.

7 De beleidsfase waarin onderwerpen aan de orde komen

Een laatste aspekt van het werkterrein van de OR – voorzover het om besproken onderwerpen gaat – betreft de fase in de beleidsvoering waarin onderwerpen zich bevinden op het moment dat zij in de OR aan de orde komen.

Mogelijk is dat een probleem aan de orde wordt gesteld in termen van de wijze van toepassing of uitvoering van reeds geldende beleidslijnen of een reeds eerder genomen beslissing, dan wel in termen van een probleem waarover nog beslissingen moeten worden genomen.

In het laatste geval kan aan het beleid ten aanzien van het betreffende probleem nog vorm worden gegeven c q. kunnen er nog veranderingen of korrekties worden aangebracht. Wanneer dit niet het geval is komt het onderwerp in een dermate late fase aan de orde, dat alleen nog maar over de uitvoering of toepassing van het beleid terzake kan worden gesproken, waarbij de inhoud van beleid zelf niet meer kan worden aangetast. Verondersteld is dat een OR meer medezeggenschap kan realiseren naarmate onderwerpen in een vroegere fase van beleidsvorming aan de orde komen.

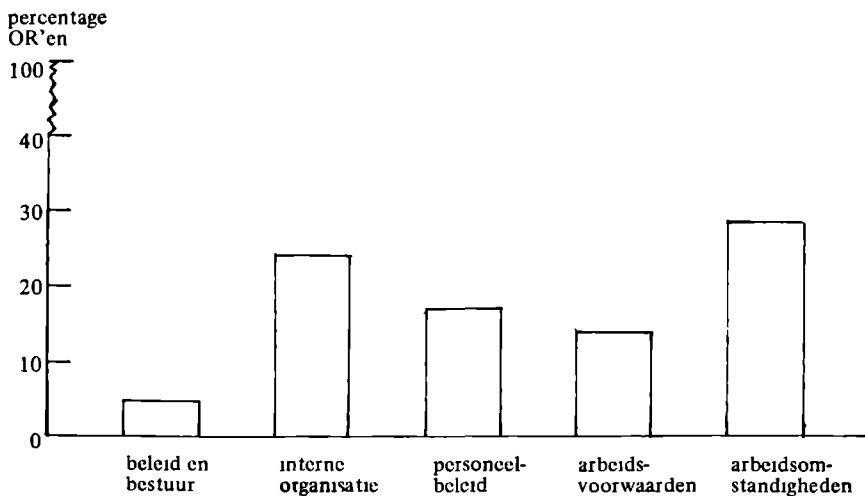
In 57 procent van de OR'en blijken relatief weinig van de behandelde onderwerpen in een vroege beleidsfase aan de orde te worden gesteld, in 43 procent van de OR'en betreft dit relatief veel onderwerpen¹⁰⁾.

Uitgaande van het onderscheid tussen onderwerpen die in een vroege en onderwerpen die in een late beleidsfase aan de orde worden gesteld, is ten behoeve van de verdere analyse per OR nagegaan wat de gemiddelde score was van al de door hem behandelde onderwerpen wat betreft de beleidsfase¹¹⁾. Ditzelfde is voor elke OR gedaan per inhoudelijk gebied.

De – gemiddelde – beleidsfase waarin onderwerpen aan de orde worden gesteld verschilt nogal per inhoudelijk gebied. Onderstaand staafdiagram laat zien dat onderwerpen met betrekking tot beleid en bestuur, onderwerpen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en onderwerpen met betrekking tot personeelbeleid in relatief weinig OR'en (respektievelijk 5 procent, 14 procent en 17 procent van de OR'en) – gemiddeld – in een vroege fase van het beleid aan de orde komen. Onderwerpen met betrekking tot arbeidsomstandigheden en onderwerpen met betrekking tot de interne organisatie daarentegen komen gemiddeld vaak in een vroege fase van het beleid aan de orde. Opgemerkt zij dat uit onderstaande figuur niet zonder meer konklusies met betrekking tot OR'en mogen worden afgeleid: het gaat veeleer om een typering van probleemgebieden en de beleidsfase waarin OR'en per probleemgebied onderwerpen aan de orde stellen. Een typering van OR'en naar de mate waarin zij op de combinatie van probleemgebieden hoog dan wel laag op de variabele beleidsfase scoren is niet gemaakt.

Figuur 7.2

PERCENTAGES OR'EN WAARIN ONDERWERPEN GEMIDDELD IN EEN VROEGE BELEIDSFASE TER SPRAKE KOMEN PER GEBIED



Van de andere kant, wanneer niet op het gemiddelde wat betreft de beleidsfase van alle onderwerpen wordt gelet maar op de vraag of een OR tenminste ooit wel eens een onderwerp in een vroege beleidsfase bespreekt blijkt het volgende.

Vooral onderwerpen met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden en personeelbeleid worden in relatief veel OR'en (respektievelijk 95 procent en 75 procent) tenminste ooit wel eens in een vroege beleidsfase aan de orde gesteld.

Tevens blijkt dat er relatief weinig OR'en zijn (52 procent) waar tenminste één onderwerp met betrekking tot interne organisatie aan de orde komt in een vroege beleidsfase.

Een en ander kombinerend krijgen op de gebieden personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden de meeste OR'en tenminste ooit wel eens een onderwerp in een vroege fase ter bespreking, terwijl daarnaast gemiddeld veel onderwerpen op deze gebieden alleen in de uitvoeringsfase aan de orde komen. Waar het gaat om interne organisatie is een grotere differentiatie in dit opzicht tussen OR'en te verwachten. Enerzijds zijn er betrekkelijk veel OR'en (24 procent) die op dit gebied gemiddeld in een vroege fase worden gekonsulteed, terwijl anderzijds de helft van de OR'en niet of alleen in de uitvoeringsfase op dit gebied actief is.

Voor alle inhoudelijke gebieden blijkt te gelden dat het vooral de niet in de WOR 1971 genoemde categorieën onderwerpen zijn die over het geheel genomen – gemiddeld – in een vroege beleidsfase aan de orde worden gesteld, terwijl de wettelijk benoemde onderwerpen in een late beleidsfase aan de orde komen. Een uitzondering hierop vormen onderwerpen met betrekking tot arbeidsomstandigheden.

Waarschijnlijk wordt men door een aantal wettelijke bepalingen genoodzaakt bepaalde onderwerpen in OR-vergaderingen aan de orde te stellen. Dit gebeurt dan ook, maar – behalve waar het arbeidsomstandigheden betreft – blijkbaar vaak op een moment dat er inhoudelijk niet of nauwelijks meer vorm kan worden gegeven aan het beleid terzake, althans minder dan waar het categorieën onderwerpen betreft waaromtrent geen wettelijke bepalingen bestaan.

8 Eindtypering van OR'en wat betreft de in OR-vergaderingen besproken onderwerpen en samenvatting

In het licht van de probleemstelling zijn de belangrijkste aspecten van het werkterein van OR'en voorzover het de besproken onderwerpen betreft, vooral de mate waarin OR'en beleidscentraal georiënteerd zijn, alsmede de mate waarin zij zich richten op uitsluitend één bepaald probleemgebied dan wel op meerdere probleemgebieden.

Door combinatie van deze twee variabelen is een typologie gekonstrueerd¹²⁾, deze zal ook verder in het rapport worden gehanteerd. Wat betreft het werkterein van besproken onderwerpen kan een vijftal typen OR'en worden onderscheiden.

Het eerste type (11 procent van alle OR'en) is uitsluitend beleidscentraal georiënteerd, en houdt zich niet (of nauwelijks) met niet-beleidscentrale probleemgebieden bezig. *uitsluitend beleidscentrale OR'en*

Het tweede type (28 procent van alle OR'en) legt het aksent op beleidscentrale gebieden maar houdt zich daarnaast met andere probleemgebieden bezig. *OR'en met een beleidscentraal aksent*

Het derde type (8 procent van alle OR'en) houdt zich in (ongeveer) gelijke mate met alle probleemgebieden bezig. *in gelijke mate op het gehele ondernemingsbeleid georiënteerde OR'en*

Het vierde type (33 procent van alle OR'en) legt het aksent op niet-beleidscentrale gebieden, maar houdt zich daarnaast met andere probleemgebieden bezig: *OR'en met een niet-beleidscentraal aksent*.

Het vijfde type (19 procent van alle OR'en) tenslotte is uitsluitend niet-beleidscentraal georiënteerd en houdt zich niet (of nauwelijks) met beleidscentrale probleemgebieden bezig: *OR'en die uitsluitend niet-beleidscentraal bezig zijn*.

Eerder in dit hoofdstuk bleek dat OR'en die zich sterk specialiseren op bepaalde probleemgebieden relatief gezien minder vaak problemen op een hoog niveau van gelding definiëren dan OR'en die zich uitsluitend beperken tot bepaalde probleemgebieden. Daaruit is afgeleid dat OR'en die zich op meerdere probleemgebieden richten blijkbaar als één van de criteria bij de selectie van problemen die in OR-vergaderingen aan de orde komen, een hoog niveau van gelding van het betreffende probleem hanteren.

In onderstaande tabel komt dit verband nog eens terug. Het zijn met name de OR'en die in gelijke mate het gehele ondernemingsbeleid, dat wil zeggen alle probleemgebieden 'coveren', die veel problemen van een hoog geldingsniveau bespreken.

Tabel 7.3

TYPEN OR WAT BETREFT BESPROKEN ONDERWERPEN NAAR DE MATE WAARIN ZIJ MET PROBLEMEN VAN EEN HOOG GELDINGSNIVEAU BEZIG ZIJN

	weinig van hoog geldingsniveau	midden van hoog geldingsniveau	veel van hoog geldingsniveau	Totaal (€ 100 %)
uitsluitend beleidscentraal	33	33	33	12
alleen een beleidscentraal aksent	23	19	58	31
in gelijke mate op gehele ondernemingsbeleid georiënteerd	11	11	78	8
alleen een niet-beleidscentraal aksent	31	28	42	36
uitsluitend niet-beleidscentraal georiënteerd	38	38	24	21
Totaal	28	28	44	109

De OR'en die uitsluitend beleidscentraal georiënteerd zijn en zeker de OR'en die uitsluitend niet-beleidscentraal georiënteerd zijn, blijken zich over het algemeen het minst met problemen van een hoog geldingsniveau bezig te houden. Verder blijkt dat OR'en die meer in de richting van beleidscentrale probleemgebieden tenderen vaker problemen op een hoog niveau van gelding definiëren dan OR'en die meer op niet-beleidscentrale probleemgebieden georiënteerd zijn.

Wat de (gemiddelde) beleidsfase waarin onderwerpen in OR-vergaderingen aan de orde worden gesteld betreft, blijkt er niet of nauwelijks samenhang te bestaan met het werktelein van OR'en wat betreft de besproken onderwerpen.

Zoals eerder gezegd blijken OR'en die zich uitsluitend beleidscentraal oriënteren hoofdzakelijk (voor 67 procent) uit COR'en te bestaan.

Van de andere kant is het zo dat niet alle COR'en zich uitsluitend beleidscentraal oriënteren. 42 procent van de COR'en doet dit, terwijl 37 procent wel het aksent legt op beleidscentrale probleemgebieden, maar zich niet uitsluitend hiermee bezig houdt.

Wat de andere OR'en betreft is het opvallend dat OR'en in kleine ondernemingen relatief iets vaker (31 procent) het aksent leggen op beleidscentrale gebieden en daarnaast ook aandacht besteden aan andere gebieden dan OR'en in grote ondernemingen (20 procent).

Daarnaast hebben OR'en in grote en kleine ondernemingen gemeen dat ze beide iets vaker (45 respectievelijk 44 procent) het aksent leggen op niet-beleidscentrale gebieden en zich daarnaast ook met andere gebieden bezighouden dan middelgrote ondernemingen (32 procent). OR'en in middelgrote ondernemingen richten zich daarentegen relatief vaak (29 procent) uitsluitend op niet-beleidscentrale gebieden.

Tenslotte zij opgemerkt dat OR'en met een langere medezeggenschapshistorie relatief vaak (46 procent) het aksent leggen op niet-beleidscentrale gebieden, zonder andere gebieden geheel te verwaarlozen.

Dit hoofdstuk overziend kan gesteld worden dat vrij veel OR'en niet-beleidscentraal georiënteerd zijn tijdens OR-vergaderingen. Dit komt des te sterker naar voren wanneer COR'en, die over het algemeen meer beleidscentraal gericht zijn, buiten beschouwing worden gelaten.

OR'en die geen breed scala van onderwerpen 'coveren', maar zich uitsluitend op één bepaald gebied concentreren blijken over het algemeen vrij detaillistisch – dat wil zeggen op een laag geldingsniveau – bezig te zijn. Het sterkst geldt dit voor OR'en die zich uitsluitend met niet-beleidscentrale gebieden bezighouden. De fase in het beleid waarin onderwerpen aan de orde worden gesteld kan niet zo rechtstreeks gekoppeld worden aan de betreffende samenhangen. Andere factoren schijnen hierbij een rol te spelen.

Ook wat de situering van OR'en betreft kunnen uit dit hoofdstuk nog geen definitieve konklusies worden getrokken.

Het lijkt niet waarschijnlijk, dat de medezeggenschapshistorie van de onderneming rechtstreeks van invloed is op het bespreken van al dan niet beleidscentrale onderwerpen in de OR-vergadering.

In de eerste plaats is al eerder signaleerd dat met name medezeggenschapshistorie nauw verband houdt met de bedrijfsklasse waartoe de betreffende onderneming behoort, alsmede met de grootte van de onderneming.

Op de tweede plaats zal in hoofdstuk 11 blijken dat (ook) andere factoren van invloed zijn op het werkkterrein van OR'en waar het de besproken onderwerpen betreft: met name de uitbouw van de OR, het ingebed zijn van de OR in een ondernemingsstructuur waar ook andere kanalen een rol spelen en gebeurtenissen die zich – min of meer toevallig – in de onderneming afspelen blijken in deze een rol te spelen.

Teneinde het beeld van OR'en zoals deze op dit moment werken verder op te vullen, wordt in het volgende hoofdstuk aandacht besteed aan onderwerpen die – hoewel ze in de onderneming aktueel zijn geweest – niet in OR-vergaderingen aan de orde zijn gesteld. Daarop aansluitend wordt bovendien nader ingegaan op processen waardoor onderwerpen wel of niet in OR-vergaderingen aan de orde komen.

/ Inleiding

Het voorafgaande hoofdstuk was gewijd aan de onderwerpen die wel zijn besproken in OR-vergaderingen. Dit hoofdstuk vormt daarop een aanvulling: centraal staan hierin vragen naar onderwerpen die niet worden besproken en naar de processen die leiden tot het al dan niet bespreken van onderwerpen. Aan het scala van wel besproken onderwerpen is daardoor meer reliëf te geven: dat vormt een selectie uit een groter geheel van onderwerpen.

In hoofdstuk 12 zal uitdrukkelijk de samenhang tussen respectievelijk wel- en niet-besproken onderwerpen aan de orde komen. Daarop enigszins vooruitlopend is voor een juist begrip van het onderhavige hoofdstuk het volgende op te merken.

Het gaat hier om onderwerpen waarvan een of meer van de betrokkenen tenminste overwogen heeft of de OR-vergadering deze zou kunnen of moeten bespreken, maar waarvan bespreking niet heeft plaatsgevonden. Deze onderwerpen en de redenen waarom zij niet zijn besproken, bieden dan ook aanwijzingen voor de wijze waarop betrokkenen het werkterrein van de OR-vergadering definiëren en onderwerpen daarvoor selekteren. Daarbij kan een rol spelen de afbakening van het werkterrein van de OR ten opzichte van dat van andere instanties. Tevens kan hierin naar voren komen hoe de verschillende betrokkenen de betekenis van de OR-vergadering voor uiteenlopende beleidsgebieden inschatten. Bepaalde onderwerpen houdt men buiten bespreking omdat de gekozen leden of de voorzitter discussie daarover schadelijk achten of van bespreking geen of weinig voordeel verwachten e.d.

Het werkkerrein van een OR is in ruime zin omschreven als het geheel van situaties en beslissingen in een onderneming. Medezeggenschap door middel van een OR kan o.a. worden afgemeten aan de mate waarin situaties en beslissingen worden onderzocht en besproken op mogelijke problemen voor werknemers. Indien bepaalde situaties of beslissingsgebieden feitelijk niet worden besproken door een OR, kan deze OR ter zake geen medezeggenschap realiseren¹⁾ Daarbij is vooral van betekenis in hoeverre werknemers(-vertegenwoordigers) er in slagen die onderwerpen besproken te krijgen die zij van belang achten

Hierbij dient te worden opgemerkt, dat informatie over niet-besproken onderwerpen is ingewonnen in vraaggesprekken met de betrokkenen²⁾ Dezen hebben zich daarbij uitgesproken over onderwerpen die zij kenden en waarvan zij zich hebben afgevraagd of de OR-vergadering daaraan een bespreking had moeten of kunnen wijden. Zij hebben daarmee impliciet een omschrijving gegeven van het werkkerrein van de OR en van de grens daarvan gezien de onderwerpen die men uiteindelijk niet voor bespreking door de OR-vergadering in aanmerking liet komen.

Dit geheel van enerzijds de – blijkens notulen – wel-besproken onderwerpen en anderzijds de – door betrokkenen genoemde – niet-besproken onderwerpen is niet gelijk voor elke OR. Het 'eigenlijke' werkkerrein van alle OR'en is inhoudelijk nauwelijks te omschrijven. Ondernemingen verschillen onderling in velerlei opzichten, niet in alle ondernemingen zijn al dezelfde problemen aktueel geweest tijdens de onderzoeksperiode. Voor dit vergelijkend onderzoek leveren de voorbeelden van niet-besproken onderwerpen zoals deze in de verschillende OR'en worden genoemd, evenwel een indicatie voor de mate waarin de OR'en toekomen aan de bespreking van problemen, die volgens een of meer van de betrokkenen voor de OR en de onderneming van belang waren. In die zin biedt de verhouding tussen respectievelijk wel- en niet-besproken onderwerpen een mogelijkheid om OR'en te vergelijken naar de mate van medezeggenschap wat betreft het werkkerrein van OR'en.

'Niet-besproken' onderwerpen zijn te omschrijven als onderwerpen waarover in zekere zin een beslissing is genomen om deze niet in de OR-vergadering te bespreken. Deze onderwerpen zijn dan ook te identificeren aan de hand van het soort 'beslissingen'. In hoofdstuk 2 zijn twee soorten processen of 'beslissingen' te onderscheiden.

Doorverwijzing omvat een beslissing om een bepaald onderwerp niet in de OR-vergadering te bespreken omdat dit onderwerp niet tot het werkkerrein van de OR behoort maar tot dat van andere instanties. Vanuit het perspectief van medezeggenschap is van belang, in hoeverre gekozen leden greep hebben op het werkkerrein van OR-vergaderingen. Daarom wordt tot doorverwijzing gerekend een beslissing waarmee gekozen leden instemmen of die zij zelf nemen en die

uitsluitend berust op het argument van de afbakening van het werkterrein van de OR³).

'Non-decisie' wordt opgevat als het proces waardoor onderwerpen niet in de OR-vergadering worden besproken dan wel niet op het gewenste tijdstip of in de gewenste vorm terwijl die onderwerpen wel tot het werkterrein van de OR behoren. Ook hierbij vormt vooral de omschrijving door gekozen leden van het werkterrein van de OR een criterium. Hieronder wordt dit toegelicht en genuanceerd.

Processen waardoor onderwerpen niet tot bespreking komen in de OR-vergadering zijn vanzelfsprekend verbonden met processen waardoor onderwerpen wel op de agenda van de OR-vergadering komen. In dit hoofdstuk komen eerst deze processen van agenderen, doorverwijzen en 'non-decisie' aan de orde (paragraaf 2). Daarbij worden deze processen verder omschreven en uiteengelegd. OR'en kunnen worden gekarakteriseerd op grond van deze processen. Onderwerpen die niet worden besproken in OR-vergaderingen kunnen, evenals de wel besproken onderwerpen, worden gekenmerkt naar het beleidsgebied waarop zij betrekking hebben. Paragraaf 3 is gewijd aan de beleidsgebieden waarop deze niet-besproken onderwerpen betrekking hebben.

2 Processen van al dan niet agenderen

In deze paragraaf komen de processen aan de orde waardoor de agenda van OR-vergaderingen wordt bepaald. Aandacht wordt geschonken aan de procedure van agendavaststelling en aan het voorkomen van processen van doorverwijzing en 'non-decisie'. Na een beschrijving van elk van deze drie onderdelen volgt een analyse van de samenhangen daartussen.

2.1 Procedure van agendavaststelling: agenderen

In hoofdstuk 4 is gekonstateerd dat in OR'en uiteenlopende procedures worden gevolgd bij agendasamenstelling. In 14 procent van de OR'en is er geen gesprek over de agenda; in 20 procent is er een gesprek onder gekozen leden alleen (meestal met inbegrip van een gekozen sekretaris); in het merendeel van de gevallen (66 procent) is er sprake van een commissie of gesprek waaraan naast gekozen leden ook representanten van de bedrijfsleiding deelnemen. In het kader van dit hoofdstuk is vooral van betekenis de aandacht van gekozen leden en van de leiding voor de vraag welke onderwerpen wel en welke niet in de OR-vergaderingen worden besproken.

Wat betreft gekozen leden is hierbij te betrekken of zij tijdens hun voltallig

vooroverleg aandacht besteden aan de vraag welke onderwerpen moeten worden geagendeerd. Waar sprake is van een 'gemengde' agendakommissie of -gesprek (gekozen leden en leiding) kan op grond hiervan een onderscheid worden aangebracht. In 18 procent van alle OR'en (28 procent van de OR'en met een dergelijk gemengd gesprek) wijden gekozen leden tijdens hun vooroverleg nooit aandacht aan agenderingsproblemen. In die situatie nemen wel representanten van gekozen leden deel aan de agendakommissie, maar de gekozen leden bereiden zich niet als groep voor op agendering. In contrast daarmee staat bijna de helft (48 procent) van alle OR'en waar gekozen leden zich altijd of tenminste geregeld in hun vooroverleg voorbereiden op de gemengde agendakommissie. In deze laatste situatie is er aan de zijde van de gekozen leden veel aandacht voor de agenda van OR-vergaderingen, ditzelfde is hier te verwachten van de leiding, die met hen overlegt over de agenda. Waar alleen gekozen leden de agenda samenstellen, besteden zij in hun vooroverleg ook tijd aan agenderingsvraagstukken. In OR'en waar de agenda niet in een gesprek tussen meer personen wordt opgesteld, is de situatie in dit opzicht verdeeld. Te verwachten is dat gekozen leden wel eens agendapunten opvoeren wanneer zij in hun vooroverleg aandacht besteden aan de agenda, in deze OR'en stelt meestal een representant van de leiding de agenda vast.

Hierbij dient te worden aangetekend dat in OR'en zonder duidelijke agenderingsprocedure, de OR over het algemeen weinig is uitgebouwd, dit uit zich ook in relatief weinig tijd voor vooroverleg. In dit opzicht is ook het onderscheid binnen OR'en met een gemengde agendakommissie relevant, waar de gekozen leden zich niet voorbereiden op agenderingskwesties, besteden zij ook minder tijd aan vooroverleg dan wanneer zij wel over agendering spreken⁴⁾. Ook wat betreft de voorzitter is er een tendens dat hij zich beter voorbereidt op de OR naarmate gekozen leden meer aandacht besteden aan de agenda⁵⁾.

Het ligt voor de hand dat gekozen leden, wanneer alleen zij de agenda opstellen, bij die gelegenheid zich meestal ook voorbereiden op de wijze van bespreking van onderwerpen in de OR-vergadering. Opvallend is, dat in een gemengde agendakommissie een dergelijke voorbespreking – tussen gekozen leden en leiding – ook vaker voorkomt indien gekozen leden zich tijdens hun vooroverleg voorbereiden op agenderingskwesties.

Alles bijeen resulteren deze verschillende procedures van agendering niet rechtstreeks in duidelijke verschillen in het aandeel van door gekozen leden geïnitieerde onderwerpen of mededelingen in de door OR-vergaderingen besproken kwesties⁶⁾. Enerzijds is het mogelijk dat gekozen leden in meerdere of mindere mate erin slagen om hun onderwerpen geagendeerd te krijgen, anderzijds is denkbaar dat voorzitters, ongeacht de agenderingsprocedure, een kleiner of groter aantal onderwerpen in OR-vergaderingen aansnyden. Dit laatste kan een indicatie zijn van de mate waarin de voorzitter de OR beschouwt als een orgaan om ook problemen van de leiding te bespreken.

In het onderhavig hoofdstuk staat de eerste vraag centraal bewaken gekozen leden de agenda van de OR-vergadering en hebben zij invloed op de mate waarin hun onderwerpen daar al dan niet worden besproken.

2 2 Doorverwijzing een eerste soort proces waardoor onderwerpen niet in OR-vergaderingen worden besproken

Juist in beslissingen om bepaalde onderwerpen niet te bespreken in de OR-vergadering omdat andere instanties dan de OR terzake kompetent zouden zijn, komt de afbakening van het werkterrein van een OR-vergadering naar voren. Indien deze beslissing wordt genomen alleen door gekozen leden dan wel met hun instemming, is hun medezeggenschap over het werkterrein van de OR niet in het geding.

Doorverwijzing kan plaatsvinden op twee momenten, nl. door gekozen leden in het contact met hun achterban en tijdens vaststelling van de agenda van de OR-vergadering.

Doorverwijzing vindt in veel OR'en (71 procent) wel eens plaats wanneer de achterban problemen voorlegt aan gekozen leden. In bijna al deze gevallen noemen gekozen leden dan o.a. kwesties waarvan het voor hen bij voorbaat duidelijk is, dat deze niet in de OR maar elders bespreking verdienen. Daarnaast vindt doorverwijzing plaats tijdens vaststelling van de agenda (61 procent), waartoe ook is gerekend het feit dat de sekretaris kwesties noemt die niet in de betrokken OR maar in respectievelijk de Centrale dan wel een van de lokale OR'en thuishoren⁷⁾. In deze gevallen vindt nadere overweging plaats over de competentie van de betrokken OR.

Tussen het al dan niet voorkomen van beide processen bestaat geen verband. Wat betreft de verschillende beleidsgebieden worden in weinig OR'en voorbeelden van doorverwijzing genoemd door gekozen leden zowel als door de sekretaris⁸⁾. Waarschijnlijk spelen hierin verschillende factoren een rol. In een aantal OR'en (14 procent, waar geen enkel voorbeeld van doorverwijzing wordt genoemd) is ofwel voor alle betrokkenen het werkterrein van de OR zo duidelijk, dat geen door te verwijzen kwesties meer worden aangesneden, ofwel neemt de OR juist zonder nadere selectie alle aangedragen onderwerpen in behandeling. In andere is voor gekozen leden duidelijk wat tot het werkterrein van de OR behoort, zodat zij eventueel de achterban doorverwijzen ten aanzien van bepaalde kwesties die deze aan hen voorlegt⁹⁾. De achterban legt aan gekozen leden wellicht ook de vraag voor of een bepaald probleem in de OR dan wel elders moet worden aangesneden. Los daarvan evenwel kan tijdens het gesprek over de agenda wel of niet de vraag rijzen of bepaalde kwesties in de OR-vergadering of elders bespreking verdienen. Deze vraag kan eerder rijzen naarmate betrokkenen meer onder-

werpen aandragen, naarmate zij meer aandacht besteden aan de agenda van de OR-vergadering, en naarmate de konfrontatie met andere instanties de vraag naar taakverdeling opdringt.

Andere instanties spelen bij doorverwijzing een dubbele rol: men verwijst problemen c.q. iemand die een probleem aandraagt naar een andere instantie maar men kan ook zelf contact daarmee opnemen om kwesties die niet in de OR-vergadering thuishoren toch op te lossen. Tussen beide activiteiten bestaat verband. Naarmate gekozen leden met meer instanties (binnen de onderneming en met vakbonden) overleg plegen over de mogelijkheid om problemen buiten de OR om op te lossen, vindt vaker doorverwijzing plaats, zowel door hen ten opzichte van de achterban als bij agenda-vaststelling¹⁰). Dit wijst op een verschil in niveau van activiteiten van de gekozen leden van OR'en. Waar gekozen leden dergelijk overleg intensief voeren, kunnen zij, op basis van informatie, beter doorverwijzen. Tegelijkertijd evenwel signaleren zij meer problemen die zij niet proberen te agenderen voor de OR-vergadering, maar waarvoor zij althans een zekere verantwoordelijkheid op zich nemen door hierover met derden contact op te nemen. Anders gezegd: doorverwijzing betekent wel een specificatie van het werkterrein van OR-vergaderingen, maar zeker geen inperking van het werkterrein van gekozen leden.

In de eerste plaats is bij dit alles te denken aan instanties in directe verbinding met de betrokken OR. Waar sprake is van een COR c.q. een lokale OR vindt vaker doorverwijzing plaats; in bijna al de betrokken gevallen overleggen gekozen leden uit deze verbonden organen ook met elkaar over eventuele oplossingen buiten de eigen OR-vergadering. Een duidelijke rol spelen ook commissies van de OR c.q. commissies waarin gekozen leden zitting hebben. Naarmate er meer OR-kommissies zijn vindt vaker doorverwijzing plaats en vooral tijdens vaststelling van de agenda. Opvallend is, dat waar commissies werkzaam zijn die niet alleen als voorbereiding op bespreking in OR-vergaderingen werken en wanneer deze werkzaam zijn op het gebied van beleid en bestuur, personeelbeleid of arbeidsomstandigheden op die gebieden ook vaker doorverwijzing plaatsvindt¹¹). Deze uitbouw van de OR kan het mogelijk maken dat de OR-vergadering zijn werkterrein beperkt terwijl toch gekozen leden terzake actief zijn en aan oplossingen werken.

Instanties binnen de onderneming worden door gekozen leden vrij veel (42 procent van de OR'en) genoemd wanneer zij de achterban doorverwijzen. In bijna alle OR'en plegen gekozen leden wel overleg met de voorzitter en/of andere functionarissen over het oplossen van problemen buiten de OR-vergadering om¹²). Opvallend is, dat wanneer gekozen leden dergelijk overleg intensief, met veel verschillende bedrijfsfunctionarissen, voeren (in 57 procent van de OR'en) ook de voorzitter vaker contact houdt met andere functionarissen over de moge-

lijkheid kwesties buiten de OR om op te lossen. Ook dit wijst in de richting van bovengenoemd verschil tussen OR'en wat betreft de mate waarin betrokkenen actief zijn inzake onderwerpen die buiten OR-vergaderingen blijven.

Afdelingsoverleg (dat wil zeggen aparte bijeenkomsten van chefs en ondergeschikten binnen uitvoerende afdelingen waarin over allerlei kwesties met betrekking tot de afdeling wordt gesproken) komt in 68 procent van de OR'en voor (Centrale OR'en blijven hier buiten beschouwing). Gekozen leden noemen dit afdelingsoverleg zelden als instantie waarheen zij de achterban verwijzen (10 procent van de OR'en met afdelingsoverleg). Wanneer dit afdelingsoverleg bestaat vindt wel iets meer doorverwijzing bij de agenda-vaststelling plaats dan waar dit overleg ontbreekt. Dit tesamen is in zoverre van belang, dat het afdelingsoverleg zich beweegt op dezelfde beleidsgebieden als de OR¹³), en dat de taakafbakening tussen OR en afdelingsoverleg in ruim de helft van de gevallen wel eens problematisch is¹⁴). Waarschijnlijk is voor gekozen leden vaak niet bij voorbaat duidelijk of een bepaalde kwestie in de OR dan wel in het afdelingsoverleg thuishoort.

In ondernemingen waar een of meer vakbonden een eigen organisatie hebben, is voor werknemers zelf blijkbaar meestal duidelijk of een kwestie daar of bij de OR thuishoort: in slechts 1 van de 21 betrokken gevallen verwijzen gekozen leden hun achterban wel eens door naar de bedrijfsafdeling van vakbonden. Daartegenover staat dat in ruim de helft van deze ondernemingen gekozen leden wel overleg plegen met de vakbond in het bedrijf over oplossen van problemen buiten de OR om. Vakbondsafdelingen dragen enerzijds onderwerpen aan voor de OR, maar eenderde deel van hen geeft ook wel eens te kennen dat een bepaald probleem – op dat moment – niet in de OR bespreking verdient maar met name wel in het contact tussen leiding en vakbondsfunktionarissen van buiten de onderneming. Anders gezegd: vakbondsafdelingen in het bedrijf vormen vaak een kanaal dat het werkterrein van de OR bewaakt.

Daarnaast staat dat de taakafbakening tussen OR en vakbondsafdeling zelf niet altijd duidelijk is. In ruim de helft van de gevallen vindt bij agendavaststelling doorverwijzing plaats naar de vakbondsafdeling. Een van de wijzen waarop dit probleem wordt aangepakt is, naast contact tussen gekozen leden en vakbondsafdeling vóór elke OR-vergadering, rechtstreeks contact tussen bedrijfsleiding en vakbondsafdeling (17 van de 21 gevallen). In de helft daarvan (8 van de gevallen) komen in dit laatste contact alle kwesties aan de orde die ook in de OR-vergadering worden besproken.

Aangezien het werkterrein van de OR dat van vakbonden raakt, is het niet verwonderlijk, dat gekozen leden hun achterban vrij vaak doorverwijzen naar vakbondsfunktionarissen (34 procent) en dat ook eerst bij agenda-vaststelling een kwestie meer geschikt wordt gevonden voor bespreking met vakbonden (52 procent). In tweederde (68 procent) van alle OR'en vindt op het ene en/of het andere moment wel eens doorverwijzing naar vakbonden plaats.

Indien gekozen leden geen contact onderhouden met vakbonden (21 procent van de OR'en) vindt minder doorverwijzing plaats naar vakbonden, dan wanneer dit contact er wel is, en met name wanneer gekozen leden ook met vakbonds-funktionarissen overleg plegen over oplossen van problemen buiten de OR om (53 procent van de OR'en)¹⁵⁾ Ook het contact tussen bedrijfsleiding en vakbonden speelt een rol naarmate dit contact frekwenter is vindt vaker doorverwijzing plaats, met name tijdens agenda-faststelling Dit alles ligt voor de hand naarmate de relatie met vakbonden duidelijker is, dringt zich eerder de vraag op naar de kompetentie-afbakening in konkrete kwesties tussen OR en vakbonden¹⁶⁾.

Daarnaast staat een aantal OR'en waar geen kontakten bestaan met vakbonden, noch van gekozen leden noch van de bedrijfsleiding. In een aantal gevallen wordt nooit doorverwijzing naar vakbonden genoemd Naast een verschil in orientatie van o.a. gekozen leden op vakbonden, speelt hierin overigens ook een rol de eerder genoemde mate waarin gekozen leden zich okkuperen met kwesties die niet in OR-vergaderingen aan bod komen Juist wanneer men niet intensief met de bedrijfsleiding overlegt en evenmin met vakbonden over oplossing buiten de OR om, verwijzen gekozen leden minder door naar vakbonden¹⁷⁾ In die situaties beperken gekozen leden zich tot doorverwijzing in plaats van zelf kontakt op te nemen met bedrijfsleiding en/of vakbonden over kwesties die buiten de OR-vergadering blijven, dan worden vooral bedrijfsinstanties aangewezen aan de achterban.

Samenvattend kan worden gezegd, dat doorverwijzing veelal betekent dat een OR selektief te werk gaat Doorverwijzing wijst erop dat met name gekozen leden zich een beeld vormen van de kompetentie van de OR-vergadering, de aanwezigheid van andere kanalen en met name de relatie met vakbonden speelt daarbij een rol Doorverwijzing brengt met zich mee dat bepaalde onderwerpen niet in de OR-vergadering worden besproken, maar impliceert tegelijkertijd ook, dat gekozen leden voor deze 'niet-besproken' onderwerpen een zekere verantwoordelijkheid op zich nemen

2.3 'Non-decisie': een tweede soort proces waardoor onderwerpen niet in OR-vergaderingen worden besproken

Op een aantal verschillende momenten kunnen onderwerpen buiten bespreking door OR-vergaderingen blijven terwijl zij wel tot het werkterrein van de OR zouden behoren Onderscheiden zijn

- *buiten bespreking houden* de voorzitter verschaft geen informatie over een bepaald probleem of voorkomt op andere wijze bespreking daarvan in de OR. Gekozen leden kunnen al dan niet onderkennen, op dit of op een later tijdstip, dat kwesties buiten bespreking zijn gehouden

- *mislukken van een poging tot agenderen*: gekozen leden stellen voor om een onderwerp te bespreken in de OR-vergadering, maar de leiding verzet zich met succes hiertegen. De rollen kunnen ook omgekeerd zijn: gekozen leden verzetten zich met succes tegen bespreking van een onderwerp dat door de leiding wordt voorgesteld.
- *nalaten van een poging tot agenderen*: gekozen leden onderkennen een probleem dat bespreking zou verdienen in de OR-vergadering, maar zij zien af van een poging tot agendering daarvan op grond van ‘anticipatie’. Zij verwachten n.l. dat de voorzitter zich zal verzetten tegen de – gewenste vorm van – bespreking en zij zijn van oordeel hiertegenover niet voldoende invloed te kunnen of te willen stellen. Ook hierbij kunnen de rollen zijn omgekeerd.
- *gekozen leden wijzen een vraag van de achterban af als ‘niet terecht’*: zij weigeren om een bepaalde vraag voor te leggen aan de voorzitter terwijl de achterban dit wenst, omdat zij zelf niet instemmen met de strekking van die vraag. De soort problematiek waarop die vraag betrekking heeft behoort wel tot het werkkerrein van de OR.

Het laatstgenoemde moment betekent ‘non-decisie’ door toedoen van gekozen leden ten opzichte van werknemers. Als zodanig tekent dit de relatie tussen gekozen leden en hun achterban¹⁸). Dit moment komt in dit onderzoek slechts zijdelings ter sprake.

De aandacht gaat namelijk vooral uit naar de relatie tussen gekozen leden en voorzitter. De vraag is in hoeverre gekozen leden erin slagen *alle* problemen besproken te krijgen die bespreking zouden verdienen. Dit is niet het geval indien zij pogingen tot agenderen nalaten, indien pogingen hunnerzijds tot agenderen mislukken of indien kwesties buiten bespreking worden gehouden. In het laatste geval kunnen gekozen leden zich zelfs geen oordeel vormen over de wenselijkheid van bespreking voorzover zij deze vorm van ‘non-decisie’ niet onderkennen. Een andere vraag is, of gekozen leden zoveel invloed hebben op de agenda dat zij wel eens bespreking kunnen tegenhouden van kwesties die de voorzitter aan de orde wil stellen en die gekozen leden niet in de OR willen bespreken.

Aan elk van deze verschillende momenten van ‘non-decisie’ in de relatie tussen voorzitter en gekozen leden wordt eerst afzonderlijk aandacht besteed. Vervolgens komen de samenhangen tussen vormen van ‘non-decisie’ aan de orde.

Buiten bespreking houden van onderwerpen

In ruim de helft (55 procent) van de OR'en bevestigt de voorzitter, dat hij wel eens onderwerpen – die naar zijn mening tot het werkkerrein van de OR-vergadering behoren – buiten bespreking heeft gehouden. Een duidelijke vorm hiervan komt voor in een vijfde deel (19 procent) van de OR'en, waar de voorzitter zegt gebruik te hebben gemaakt van bevoegdheden hiertoe op grond van de Wet op de Ondernemingsraden (artikel 25, 30 en 31). Met een beroep op ‘zwaarwicht-

tige belangen van de onderneming of van de direkt bij de onderneming betrokken belanghebbenden' heeft hij de OR niet, of niet in vroege fase van besluitvorming geïnformeerd of om advies gevraagd. Bijna al deze voorzitters noemen daarnaast nog andere voorbeelden van onderwerpen die zij niet, te laat of op onvoldoende wijze in de OR ter bespreking hebben gesteld. Hieruit valt op te maken, dat het beroep op de genoemde wettelijke bevoegdheden geen apart, geïsoleerd fenomeen vormt: een aantal voorzitters houdt onderwerpen buiten de OR waarbij zij soms gebruik maken van genoemde wettelijke bevoegdheden¹⁹). Ook zonder deze bevoegdheid is de voorzitter in staat om problemen buiten discussie te houden.

Als (een van de) argument(-en) voor het niet-bespreken noemt ruim een kwart (29 procent) van deze voorzitters, die dergelijke niet-besproken onderwerpen aanwijzen, dat gekozen leden geen wensen tot bespreking hebben kenbaar gemaakt. Deze afwachtende opstelling van de voorzitter is aan te merken als een vorm van 'non-decisie'. Deze voorzitters noemen immers, zeker achteraf, de betrokken onderwerpen belangrijk en behorend tot het werkterrein van de OR²⁰). Daarnaast staat, dat gekozen leden wellicht niet in staat zijn geweest een wens tot bespreking ervan te koesteren en kenbaar te maken, waar zij mogelijk niet zijn geïnformeerd over het bestaan van een probleem waarvan wel de leiding van de onderneming op de hoogte was.

Een ander, relatief vaak genoemd argument (48 procent van de betrokken voorzitters) is de kans op het ontstaan van onrust onder het personeel bij eventuele informatie aan en bespreking door de OR. Dit argument, dat vaak wordt genoemd door de voorzitters met bovengenoemde, afwachtende opstelling, wijst in de richting van het voorkómen van probleem-formulering door werknemers(-vertegenwoordigers) door middel van het achterhouden van informatie over het bestaan van bepaalde situaties of plannen en beslissingen van de leiding.

Ook gekozen leden van OR'en wijzen in 41 procent van de OR'en op onderwerpen die naar hun mening ten onrechte 'niet, te laat of onvoldoende zijn besproken omdat anderen deze buiten bespreking hebben gehouden'. Tussen deze konstatering door gekozen leden en het noemen door de voorzitter van onderwerpen die hij buiten bespreking heeft gehouden bestaat nauwelijks samenhang (tau-B .12). Mogelijk is, dat in een aantal gevallen de voorzitter bepaalde onderwerpen zo effectief afschermt dat gekozen leden dit ook achteraf niet onderkennen. Gelet op hieronder te bespreken samenhangen met andere activiteiten van gekozen leden, is inderdaad waarschijnlijk dat het hier gaat om een indicatie van de mate waarin gekozen leden de agenda van de OR bewaken. Indien zij onderwerpen aanwijzen die door anderen buiten bespreking door de OR zijn gehouden, constateren zij een vorm van 'non-decisie'. Deze konstatering is evenwel alleen mogelijk, indien gekozen leden tenminste achteraf informatie verwerven over het bestaan van dergelijke, onbesproken, onderwerpen. In die zin tekent deze kon-

statering een zekere activiteit van gekozen leden. In contrast daarmee is het denkbaar, dat in OR'en waar gekozen leden geen voorbeelden noemen van onderwerpen die buiten bespreking zijn gebleven, deze vorm van 'non-decisie' juist op een zeer effectieve wijze geschiedt.

Het mislukken van pogingen tot agenderen

Pogingen tot agenderen worden hier begrepen als alle pogingen om een onderwerp op een bepaald moment en overeenkomstig een min of meer duidelijke probleemstelling van de initiatiefnemer te doen bespreken door de OR-vergadering. Deze omschrijving is nodig omdat ook tijdens OR-vergaderingen (bv. tijdens de rondvraag) een bepaald onderwerp aan de orde kan worden gesteld. In enge zin zou dit onderwerp tijdens een OR-vergadering besproken lijken. Indien evenwel anderen bespreking ervan tegenhouden, is eveneens sprake van 'non-decisie'. Anders gezegd, pogingen tot agenderen kunnen worden ondernomen en kunnen dan ook mislukken zowel tijdens OR-vergaderingen als tijdens een daaraan voorafgaand gesprek over vaststelling van de agenda.

In bijna tweederde van de OR'en (62 procent) rapporteren gekozen leden en/of de sekretaris mislukte pogingen tot agendering aan de kant van gekozen leden. Aan de voorzitter mislukt in 31 procent van de OR'en wel eens een poging tot agenderen (of laat hij na om een onderwerp voor te stellen omdat hij verzet van gekozen leden daartegen verwacht)²¹). Opvallend is, dat dit aan de voorzitter praktisch alleen overkomt in OR'en waar ook mislukte pogingen van gekozen leden zijn genoemd.

Dat het in relatief veel OR'en aan gekozen leden niet altijd gelukt om hun onderwerpen besproken te krijgen omdat de voorzitter zich verzet tegen bespreking ervan, is te zien als een indicatie van een ongelijke invloedsverdeling. De voorzitter kan veel invloed uitoefenen op de agenda, niet alleen door zijn onderwerpen buiten de OR te houden maar ook door bespreking tegen te houden van door gekozen leden geïnitieerde onderwerpen. Dat in een aantal van de laatst genoemde gevallen ook gekozen leden bespreking tegenhouden van door de voorzitter voorgestelde onderwerpen, betekent enerzijds een zekere invloed van deze gekozen leden ten opzichte van de voorzitter op de agenda. Anderzijds is deze combinatie van mislukte pogingen tot agenderen van respectievelijk voorzitter en gekozen leden ook te bezien als een typering van deze OR'en naar niveau en aard van activiteiten van beide partijen inzake de agenda. Waar beide partijen wel eens stuiten op verzet van de ander, doen beiden voorstellen voor agendapunten en bewaken beiden, in onderlinge discussie, het werkterrein van de OR. Dit is in de eerste plaats te kontrasteren met OR'en waar slechts één partij agenda-punten voorstelt en de ander soms daartegen verzet aantekent c.q. eerst tijdens de bespreking in OR-vergaderingen de door de initiatiefnemer gewenste wijze van bespreking dwarsboomt. In dergelijke OR'en neemt tenminste een van beiden

een afwachtede houding aan ten aanzien van de agenda. In de tweede plaats is denkbaar, dat in andere OR'en beide partijen onafhankelijk van elkaar agendapunten inbrengen en dat men deze voorstellen altijd in bespreking neemt. Deze situatie is te bezien als een machtsevenwicht beiden zijn in staat de eigen agenda-voorstellen besproken te krijgen. Niet uitgesloten is evenwel, dat in dergelijke OR'en partijen hun invloed niet aanwenden wat betreft samenstelling van de agenda en dat de betrokken OR'en zonder nadere toetsing alles in bespreking nemen.

Nalaten van pogingen tot agendering

In de helft (50 procent) van de OR'en zeggen gekozen leden dat zij wel eens mogelijke onderwerpen niet als agendapunt voorstellen, omdat zij veronderstellen dat agendering of succesvolle bespreking hen toch niet zou gelukken gezien het door hen verwacht verzet van de voorzitter. Deze inschatting door gekozen leden van een gebrek aan invloed wat betreft de agenda ten opzichte van de voorzitter, blijkt voor een groot deel te berusten op ervaring met mislukte pogingen tot agenderen. Indien aan gekozen leden wel eens een ondernomen poging tot agenderen mislukt, noemen zij in meer OR'en (66 procent) nagelaten pogingen dan wanneer zij geen mislukte pogingen melden (24 procent). Het verband tussen deze gegevens kan op twee wijzen worden begrepen. In de eerste plaats kan, zoals gezegd, het nalaten van pogingen berusten op ervaringen met het verzet van de voorzitter. In de tweede plaats blijkt andersom, aan gekozen leden wel eens een poging tot agendering te mislukken zelfs indien zij zeer zorgvuldig te werk gaan, dat wil zeggen onhaalbaar geachte onderwerpen niet voorstellen. Van de OR'en waar gekozen leden nagelaten pogingen noemen, zijn er meer (82 procent) met mislukte pogingen dan van de OR'en waar gekozen leden geen nagelaten poging noemen (42 procent). Zeer waarschijnlijk speelt door dit alles heen, dat in een aantal OR'en gekozen leden weinig actief zijn wat betreft agendering en dat zij daarom noch nagelaten noch mislukte pogingen noemen (dit laatste is het geval in een kwart van alle OR'en).

Samenhangen tussen momenten van 'non-decisie'

De combinatie van de verschillende momenten van 'non-decisie' levert het volgende beeld op²²). Of de voorzitter naar zijn eigen zeggen kwesties buiten bespreking houdt, staat los van de andere momenten van 'non-decisie' de voorzitter oefent zijn eigen invloed uit op de agenda door hem bekende onderwerpen op het werkterrein van de OR al dan niet ter discussie te stellen. Gekozen leden behoeven dit niet te onderkennen. Voorzitters van wie een agenda-voorstel door gekozen leden wel eens wordt afgewezen, houden niet meer dan andere voorzitters kwesties buiten bespreking. Deze laatste wijze van beïnvloeding van de agenda wordt niet ingegeven door een gebrekkige greep van de voorzitter op de agendavaststelling in discussie met gekozen leden.

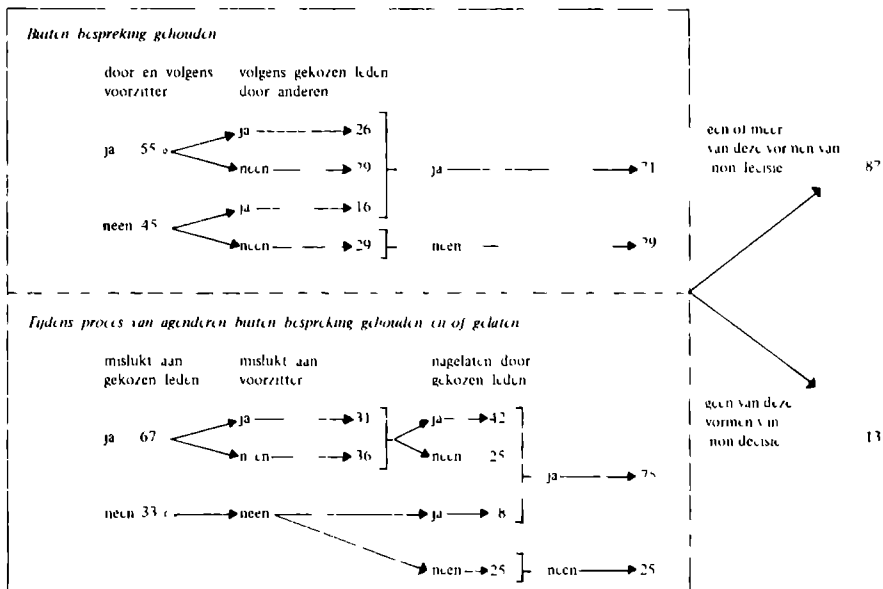
Hierboven bleek dat voor gekozen leden wel de ervaring met mislukkingen samengaat met het nalaten van pogingen: ook indien zij zelf onhaalbare onderwerpen niet voorstellen mislukt hen wel eens een agenda-voorstel. Voor gekozen leden is het over het algemeen moeilijker om hun onderwerpen geagendeerd te krijgen: zij noemen in meer OR'en mislukte pogingen dan voorzitters. Het feit dat aan voorzitters wel eens een poging tot agendering mislukt alleen indien dit in dezelfde OR'en ook aan leden overkomt, wijst in dezelfde richting. Voorzitters zijn, ongeacht de activiteit van gekozen leden, in staat om onderwerpen buiten bespreking te houden door daarover geen informatie te verstrekken en door voorstellen van gekozen leden tegen te houden. Gekozen leden zijn alleen dan in staat om voorstellen van de voorzitter tegen te houden, wanneer zij zelf mislukkingen incasseren (en meestal tegelijkertijd andere mislukkingen voorkomen door mogelijke onderwerpen niet in te brengen als voorstel).

Aan de kant van gekozen leden is tussen OR'en een verschil te konstaten in het niveau van hun activiteit wat betreft de agenda. Wanneer zij mislukte en nagelaten pogingen vermelden, zien zij vaker dat anderen wel eens een kwestie buiten de OR houden. Dit wijst erop dat in een aantal OR'en gekozen leden de agenda van de OR bewaken. Dan signaleren zij verschillende momenten van 'non-decisie' (zij zien dat kwesties buiten bespreking gehouden zijn en zij noemen mislukte en nagelaten pogingen hunnerzijds) maar komt ook 'non-decisie' voor door hun toedoen. Dit laatste heeft betrekking op het tegenhouden van agendavoorstellen van de voorzitter en op het afwijzen van vragen van de achterban als 'niet-terecht'. Gekozen leden vellen vaker op eigen gezag dit afwijzend oordeel over de strekking van een wens van de achterban wanneer zij zelf mislukte en nagelaten pogingen tot agendering noemen²³). Hieruit spreekt waarschijnlijk een zorgvuldigheid van de gekozen leden in deze OR'en: om het aantal mislukte pogingen tot agenderen zo klein mogelijk te houden wijzen zij onhaalbaar geachte onderwerpen af.

Dit tekent de paradoxale situatie bij meting van 'non-decisie'. Gekozen leden noemen verschillende momenten van 'non-decisie' wanneer zij actief zijn inzake agendering. Dan ervaren zij mislukkingen en anticiperen zij daarop; dan onderkennen zij dat anderen onderwerpen buiten bespreking houden; in een deel van deze OR'en mislukt dan ook wel eens aan de voorzitter om een door hen voorgesteld of overwogen onderwerp besproken te krijgen. Naast dit complex staat, dat voorzitters wel eens onderwerpen buiten bespreking houden. Het overzicht 8.1 geeft een beeld hiervan.

Overzicht 8.1

PERCENTAGE OR'EN WAAR GENOEMDE VORMEN VAN 'NON-DECISIE' VOORKOMEN (TELKENS GLPERCENTEERD OP ALLE OR'EN UIT HET ONDERZOEK, N = 109)



3.3 Procedure van agenda-vaststelling: agenderen en niet-agenderen

In deze subparagraaf komen de verbanden aan de orde tussen de hierboven beschreven procedure van agendavaststelling en de processen van doorverwijzing en 'non-decisie' waardoor onderwerpen niet in de OR-vergadering worden besproken. De vraag blijft, in hoeverre gekozen leden er in slagen de agenda van de OR te beïnvloeden, dat wil zeggen door hen gewenste onderwerpen besproken te krijgen en door hen niet-gewenste onderwerpen te vermijden. In dit kader is ook te bezien wat de betekenis is van het aandeel onder de, blijkens notulen, wel besproken onderwerpen en mededelingen dat op initiatief van gekozen leden aan de orde is gesteld.

Doorverwijzing en 'non-decisie'

Tussen het vóórkomen van doorverwijzing door gekozen leden van de achterban c.q. van problemen die de achterban hen voorlegt enerzijds en de verschillende momenten van non-decisie bestaat nauwelijks verband²⁴⁾. Dit wijst op een eer-

der genoemd, specifiek aspect van doorverwijzing door gekozen leden het gaat daarbij minder om processen van agendering van OR-vergaderingen dan om de mate waarin gekozen leden zich okkuperen met problemen buiten het werkte-rein van de OR-vergadering waarmee zij worden geconfronteerd door de achter-ban

Doorverwijzing tijdens vaststelling van de agenda daarentegen hangt wel samen met momenten van non-decisie waar doorverwijzing tijdens vaststelling van de agenda voorkomt worden vaker kwesties buiten de OR gehouden door de voor-zitter (tau-B 25) en ook volgens gekozen leden (tau-B 18), aan gekozen leden (tau-B 22) en ook wel de voorzitter (tau-B 14) mislukken dan eerder pogingen tot agenderen²⁵). Dit wijst in de richting van een uitdrukkelijker bewaking van de agenda van OR-vergaderingen door beide partijen bij vaststelling van de agenda verdwijnt een aantal voorgestelde agenda-punten, naar andere instanties dan de OR dan wel op grond van verzet van de tegenpartij

Dat juist bij doorverwijzing tijdens de agenda-vaststelling de voorzitter vaker onderwerpen buiten de OR houdt is van betekenis. De kans is reeel dat de voorzitter in de betrokken OR'en veel invloed uitoefent op de agenda door bespreking van bepaalde onderwerpen te voorkómen, en wel door eigen informa-tie niet te verstrekken en door agenda-voorstellen van gekozen leden door te verwijzen naar andere instanties. In het vervolg van deze sub-paragraaf komt een andere aanwijzing in deze richting aan de orde. Anderzijds dient te worden bedacht, dat doorverwijzing tijdens agenda-vaststelling ook met mislukking van pogingen tot agenderen gepaard gaat. Het is dan ook denkbaar, dat deze doorver-wijzing een uiting is van een door beide partijen zorgvuldig gehanteerde agende-ringsprocedure.

Procedure van agenda-vaststelling en niet-bespreken

In dit onderdeel staat centraal de betekenis van de procedure van agenda-vaststel-ling als uiting van de aandacht die gekozen leden en voorzitter besteden aan de agenda

Opnieuw blijkt dat doorverwijzing door gekozen leden van de achterban weinig verband houdt met de procedure van agendasamenstelling²⁶). Doorverwijzing door gekozen leden van de achterban zegt waarschijnlijk meer over de mate waarin gekozen leden worden geconfronteerd met vragen die buiten het werk-terrein van de OR vergadering vallen en de mate waarin gekozen leden langs een andere weg daarvoor oplossingen zoeken.

Opnieuw blijkt ook, dat een aantal voorzitters kwesties buiten de OR houdt en in die zin het werkte-rein van de OR-vergadering beperkt, onafhankelijk van de aktiviteit van gekozen leden inzake de agenda. Anders gezegd voorzitters zijn autonoom in het al dan niet mogelijk maken van bespreking door de OR-verga-dering van problemen waarover de leiding is geïnformeerd

Wat de andere vormen van 'niet-bespreken' betreft, is steeds duidelijk dat het ontbreken van een gesprek over de agenda het minst aanleiding en gelegenheid biedt, zeker voor gekozen leden, om de agenda te bewaken. Dit uit zich niet alleen in het feit dat in deze OR'en het minst aan de voorzitter pogingen tot agenderen mislukt, maar ook in het lage niveau van activiteiten van deze gekozen leden – en bij gevolg ook in het geringe aantal afgewezen, nagelaten en mislukte pogingen tot agenderen hunnerzijds. In deze OR'en wordt de agenda overwegend samengesteld door de leiding van de onderneming.

In contrast daarmee staat het aantal OR'en waar de agenda-samenstelling aandacht krijgt van gekozen leden (ook tijdens hun vooroverleg) en van de leiding (die participeert in het gesprek over de agenda). Binnen deze situatie komt het vaakst voor dat onderwerpen worden doorverwezen, dat agenda-voorstellen worden afgewezen, ook door gekozen leden, en dat gekozen leden althans onderkennen dat onderwerpen buiten bespreking blijven. In vergelijking met eveneens gemengde procedures van agenda-samenstelling waarbij gekozen leden tijdens hun vooroverleg echter nooit over agenda-problemen spreken, kunnen gekozen leden vooral in de bovengenoemde OR'en invloed uitoefenen op de agenda, maar eveneens stoten op verzet van de voorzitter tegen hun agenda-voorstellen.

Waar alleen gekozen leden agenda-voorstellen ontwikkelen lopen zij dit laatste risico evenzeer voor of tijdens de OR-vergadering wijst de voorzitter dan in veel OR'en wel eens door gekozen leden voorgestelde agendapunten af. Andersom evenwel zijn zij niet in staat (of niet in de gelegenheid bij gebrek aan agenda-voorstellen van de voorzitter) om voorstellen van de voorzitter tegen te houden, noch zijn zij zo goed geïnformeerd over het bestaan van onderwerpen die buiten bespreking zijn gehouden.

Uit dit alles komt naar voren, dat het hier in eerste instantie gaat om de vraag hoeveel aandacht wordt besteed aan de agenda en hoe daarbij de verhouding is tussen gekozen leden en voorzitter. Waar beiden de agenda bewaken komen de meeste momenten voor waardoor onderwerpen onbesproken blijven. Dit is evenwel het gevolg van twee processen: men selekteert scherper onderwerpen en wijst voorstellen van de ander af, maar men onderkent ook vaker dat onderwerpen onbesproken blijven. In dit kader is bij het bestaan van een gesprek over de agenda waaraan de leiding deelneemt van belang of gekozen leden tijdens hun vooroverleg agenderingsproblemen bespreken. Doen zij dit niet, dan is de kans groot dat vooral de leiding de agenda bepaalt. Waar de leiding van onderneming niet meesprekt over de agendavaststelling lopen gekozen leden niet alleen het risico dat hun voorstellen in een later stadium toch worden afgewezen, maar missen zij ook vaker informatie over niet-besproken onderwerpen. Anders gezegd, de invloed van gekozen leden op de agenda is afhankelijk niet alleen van hun eigen activiteit maar ook van de aandacht die de leiding aan de OR en zijn agenda besteedt.

Van onderwerpen en mededelingen die in de OR-vergaderingen zijn besproken, is nagegaan welke proportie daarvan door gekozen leden is geïnitieerd²⁷⁾. Het aandeel onder de wel besproken kwesties dat op initiatief van gekozen leden aan de orde is gekomen, vormt de uitkomst van enerzijds het aantal door gekozen leden voorgestelde punten en anderzijds het aantal daarvan dat niet in bespreking is genomen. In die zin zou dit aandeel – bij een bepaald niveau van voorstellen van gekozen leden – een indicatie kunnen vormen van de mate waarin zij slagen hun voorstellen besproken te krijgen. Daarnaast rijst evenwel de vraag naar de rol van de voorzitter. Indien veel van de besproken kwesties zijn geïnitieerd door gekozen leden, kan dit betekenen dat de voorzitter de OR ziet als een orgaan waarin vooral de problemen worden besproken die gekozen leden aandragen. De leiding van de onderneming zou dan niet of minder die problemen aan de orde stellen waarover zij is geïnformeerd en die wellicht ook voor werknemers(-vertegenwoordigers) van belang zijn.

Tabel 8.2

AANDEEL VAN DOOR GEKOZEN LEDEN GEINITIEERDE BESPROKEN KWESTIES NAAR HET NALATEN VAN POGINGEN TOT AGENDERING DOOR GEKOZEN LEDEN

nalaten van pogingen tot agenderen door gekozen leden:	weinig	midden	veel	Totaal (=100%)
komt voor	24	39	37	54
komt niet voor	42	36	22	55
Totaal	33	38	29	109

Tussen de procedure van agenda-vaststelling en dit aandeel van door gekozen leden geïnitieerde onderwerpen bestaat geen verband (tau-B: .00)²⁸⁾. Wel is er de tendens, dat OR'en waar onderwerpen niet zijn besproken op grond van doorverwijzing tijdens agenda-vaststelling vaker een laag aandeel van door gekozen leden geïnitieerde kwesties vertonen (tau-B: .18)²⁹⁾. Dit wijst erop, dat met name waar de agenderings-procedure is uitgebouwd, door middel van doorverwijzing agenda-voorstellen van gekozen leden niet aan bespreking toekomen. Merkwaardig is in zekere zin, dat relatief vaak (40 procent) dit lage aandeel van

door gekozen leden geïnitieerde onderwerpen ook voorkomt, waar de voorzitter kwesties buiten bespreking houdt en waar gekozen leden deze vorm van 'non-decisie' onderkennen (in vergelijking met respectievelijk 24 procent en 28 procent van de OR'en waar deze momenten niet voorkomen). Denkbaar is, dat hier de relatie op een andere wijze moet worden gelegd: waar de voorzitter gewoonlijk relatief veel kwesties initieert, is hij het die scherper selecteert en vaker onderwerpen buiten bespreking laat (waarbij gekozen leden dit ook onderkennen, zeker waar zij in overleg met de leiding de agenda bewaken).

Eenzelfde verklaringswijze dringt zich ook op, waar blijkt dat juist vrij veel van de besproken onderwerpen en mededelingen aan de orde zijn gekomen op initiatief van gekozen leden in OR'en waar gekozen leden pogingen tot agendering nalaten op grond van verwachte mislukking (tau-B: -.18).

Wanneer gekozen leden actief zijn wat betreft agenda-voorstellen zijn zij zowel kritisch wat betreft de kansen op daadwerkelijke agendering ervan (hetgeen leidt tot het nalaten van onhaalbaar geachte voorstellen) en nemen zij tegelijkertijd nog een relatief groot aandeel van de agenda voor hun rekening. Dit is niet terug te vinden waar het gaat om wel ondernomen maar mislukte pogingen tot agenderen (tau-B: -.03). Dit laatste kan inderdaad betekenen, gelet op de samenhang tussen nagelaten en mislukte pogingen tot agenderen, dat door mislukking van wel ondernomen pogingen het aandeel van door gekozen leden geïnitieerde onderwerpen daalt, juist waar zij actief zijn wat betreft de agenda. In diezelfde richting wijst ook, dat andersom, waar het aan de voorzitter wel eens mislukt op grond van verzet van gekozen leden om zijn voorstellen geagendeerd te krijgen, het aandeel van gekozen leden vaak (38 procent) relatief hoog is in vergelijking met waar dit aan de voorzitter niet overkomt (25 procent).

Dit bijeengenomen leidt tot de slotsom, dat binnen de onderscheiden procedures van agenda-vaststelling enkele uiteenlopende tendensen werkzaam zijn. De mate waarin gekozen leden en/of de voorzitter agenda-voorstellen doen of overwegen loopt niet geheel parallel met de verschillende procedures. Waar men veel onderwerpen aandraagt, werkt elke partij voor zichzelf selectief (de voorzitter houdt kwesties buiten bespreking; gekozen leden brengen een overwogen voorstel toch niet in). Deze situatie doet zich ook voor waar alleen gekozen leden of een persoon de agenda opstelt. Waar enig overleg wordt gevoerd over de agenda beperkt men elkaars inbreng (door doorverwijzing of door het afwijzen van een voorstel van de ander). In dit beperkt kader werken processen van 'niet-bespreken' in op de samenstelling van de agenda.

3 'Niet-besproken' onderwerpen: karakterisering van dit deel van het werkteerrein van OR'en naar beleidsgebieden

In deze paragraaf komt aan de orde welke soorten onderwerpen niet in OR-vergaderingen worden besproken op grond van de eerder behandelde processen. Hierbij is de volgende procedure gevolgd. Indien in een OR door een of meer van de betrokkenen een of meer voorbeelden van doorverwijzing zijn genoemd welke betrekking hebben op een bepaald beleidsgebied, b.v. personeelbeleid, is deze OR gekenmerkt als: doorverwijzing op het gebied personeelbeleid komt voor. Op deze wijze is vergelijkbaarheid van OR'en nagestreefd: de konkrete problemen kunnen uiteenlopen maar de kategorisering daarvan in ruimer omschreven beleidsgebieden maakt vergelijking van OR'en mogelijk. Op basis hiervan is een OR ook te typeren naar de beleidscentraliteit en specialisatie van onderwerpen die niet zijn besproken op grond van doorverwijzing. Deze zelfde procedure is gevolgd voor 'non-decisie'.

In de eerste plaats wordt behandeld op welke beleidsgebieden, alles bijeen, onderwerpen onbesproken zijn, dat wil zeggen op grond van doorverwijzing en/of van 'non-decisie'. Vervolgens wordt aandacht besteed aan beleidsgebieden waarop doorverwijzing plaatsvindt. Ditzelfde geschiedt voor 'non-decisie'. Daarbinnen wordt nog afzonderlijk aandacht besteed aan beleidsgebieden waarop respectievelijk de voorzitter een of meer onderwerpen buiten bespreking houdt en de gebieden waarop volgens gekozen leden 'non-decisie' plaatsvindt. In dit laatste zijn opgenomen de voorbeelden die gekozen leden noemen, dat wil zeggen onderwerpen die naar hun mening door anderen buiten bespreking zijn gehouden, onderwerpen waarvan agendering is mislukt aan hen of door hen is nagelaten en tenslotte vragen van de achterban die zij als inhoudelijk 'niet terecht' hebben afgewezen. Dit onderscheid tussen 'non-decisie' respectievelijk 'door en volgens de voorzitter' en 'volgens gekozen leden' sluit aan op de bevindingen van de voorafgaande paragraaf. Op deze wijze kan belicht worden welke soorten onderwerpen voorzitters buiten bespreking houden en welke soorten onderwerpen bijzondere aandacht van gekozen leden genieten. In de voorafgaande paragraaf bleek een samenhang te bestaan tussen de verschillende momenten van 'non-decisie' volgens gekozen leden: naarmate zij meer momenten noemen zijn zij aktiever en kritischer wat betreft de agenda (waarbij zij tevens mislukkingen ervaren). Uit de gebieden waarop zij 'non-decisie' noemen kan dan blijken op welk soort onderwerpen zij deze aandacht richten.

Het totaal van 'niet-besproken' onderwerpen

In bijna alle OR'en (98 procent) worden een of meer voorbeelden genoemd van onderwerpen die niet zijn besproken op grond van doorverwijzing en/of van 'non-decisie'³⁰. Op elk van de verschillende beleidsgebieden is een hoog percentage OR'en (69 tot 94 procent) dat een of meer voorbeelden noemt; arbeidsvoor-

waarden en -omstandigheden worden in de meeste OR'en (94 procent) genoemd. Een en ander kombinerend tot een typering per OR van gebieden waarop een of meer voorbeelden onbesproken zijn, blijkt dat in 86 procent van alle OR'en naast beleidscentrale gebieden (ekonomisch beleid en bestuur, organisatie) ook op andere gebieden voorbeelden onbesproken blijven³¹). Slechts in 5 procent van de OR'en heeft niet-bespreken alleen betrekking op laag-beleidscentrale gebieden (arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden).

Overzicht 8.3

PERCENTAGE OR'EN WAAR OP GENOEMD BELEIDSGEBIED EEN OF MEER ONDERWERPEN NIET ZIJN BESPROKEN OP GROND VAN GENOEMD PROCES (N = 109)

	Percentage OR'en met 'niet-besproken' onderwerp op dit beleidsgebied				Totaal (op een of meer beleidsgebieden)
	ekonomisch beleid en bestuur	organisatie	personeelbeleid	arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden	
Totaal (doorverwijzing en/of 'non-decisie')	78	69	71	94	98
op grond van doorverwijzing	28	24	35	81	86
op grond van 'non-decisie'	68	48	56	79	94
– buiten OR gehouden <i>door en volgens de voorzitter</i>	38	31	11	20	52
<i>volgens gekozen leden</i> buiten OR gehouden (agendering mislukt of nagelaten)	54	29	47	70	87
– <i>door gekozen leden</i> (niet-terecht wat achterban vraagt)	6	4	5	17	28

Doorverwijzing op een of meer gebieden komt in 86 procent van alle OR'en voor. Vooral wat betreft arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden vindt in veel OR'en (81 procent) wel eens doorverwijzing plaats. Dit is niet verwonderlijk, gezien de taak van vakbonden terzake en de mogelijkheid dat individuele kwesties op dit gebied zich als zodanig beter lenen voor behandeling door instanties in de executieve sfeer. In 27 procent van alle OR'en is doorverwijzing beperkt tot bovengenoemd gebied alleen, terwijl in 18 procent daarnaast ook op het gebied personeelbeleid doorverwijzing plaatsvindt. Anders gezegd: in ruim de helft van OR'en waar doorverwijzing plaatsvindt, geschiedt dit op uitsluitend deze minder beleidscentrale gebieden.

Daarnaast staat evenwel dat in een kwart van de OR'en doorverwijzing ook geschiedt op meer beleidscentrale gebieden. In 6 procent van de OR'en blijft doorverwijzing daartoe beperkt, terwijl in 36 procent daarnaast ook andere, minder beleidscentrale gebieden zijn genoemd. Over het geheel genomen is doorverwijzing zeker niet beperkt tot alleen kwesties inzake arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

Er is een lichte tendens, dat doorverwijzing op niet-beleidscentrale gebieden vaker geschiedt in de relatie tussen gekozen leden en achterban, dan tijdens agendering, en dat doorverwijzing op beleidscentrale gebieden vaker tijdens agendering plaatsvindt³²). Deze tendens is evenwel niet zo sterk, dat gekozen leden alleen wat betreft arbeidsvoorwaarden e.d. vragen van hun achterban doorverwijzen, in een aantal gevallen worden zij ook gekonfronteerd met vragen van de achterban op meer beleidscentrale gebieden en is het voor hen blijkbaar duidelijk dat terzake niet de OR maar andere instanties geeigend zijn. Daarnaast staat, dat gekozen leden niet alleen op het gebied van het bestuur en de organisatie van de onderneming maar ook wel wat betreft personeelbeleid, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden kwesties aansnijden tijdens het gesprek over de agenda welke dan worden doorverwezen. Dit impliceert dat zij op al deze gebieden een onduidelijk beeld kunnen hebben van de competentie van de OR-vergadering.

'Non-decisie' en niet-besproken onderwerpen

Voorbeelden van 'non-decisie' worden in bijna alle OR'en (94 procent) genoemd. Zoals ook met betrekking tot doorverwijzing werd geconstateerd, heeft 'non-decisie' eveneens zeer vaak betrekking op arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden (in 79 procent van de OR'en). Vooral gekozen leden (70 procent) noemen op dit gebied voorbeelden, ook op het vlak van personeelbeleid is dit het geval in vrij veel OR'en (47 procent). 'Non-decisie' heeft in vergelijking met doorverwijzing evenwel in meer OR'en (ook) betrekking op economisch beleid en bestuur (68 procent) en/of organisatie (48 procent). Ook relatief veel voorzitters

noemen hierop voorbeelden van kwesties die zij buiten de OR hebben gehouden (28 en 31 procent).

Naar beleidscentraliteit en specialisatie heeft non-decisie in veel OR'en (72 procent) betrekking op beleidscentrale en op andere kwesties. De voorzitter noemt vooral alleen (19 procent) of ook (24 procent) beleidscentrale voorbeelden die hij buiten bespreking houdt. Gekozen leden noemen daarnaast non-decisie op alleen (16 procent van de OR'en) of op ook (7 procent) niet-beleidscentrale gebieden. Voorzover gekozen leden vragen van de achterban afwijzen als 'niet-terecht' (in 28 procent van alle OR'en) heeft dit relatief vaak betrekking op alleen niet-beleidscentrale gebieden (18 procent van alle OR'en). Deze afwijzing geschiedt overigens vooral wanneer gekozen leden ook non-decisie noemen op beleidscentrale gebieden.

'Niet-besproken' onderwerpen relatie tussen doorverwijzing en 'non-decisie'

In de voorafgaande paragraaf bleek in meer OR'en doorverwijzing bij agendavaststelling voor te komen wanneer ook verschillende momenten van 'non-decisie' worden genoemd. Tussen de gebieden evenwel waarop onderwerpen onbesproken zijn op grond van respectievelijk doorverwijzing en 'non-decisie' bestaat nauwelijks verband³³). Dit betekent dat onder de OR'en niet één, overheersende, tendens bestaat. Er is geen overheersende tendens dat over het algemeen doorverwijzing en non-decisie zouden plaatsvinden, beide op niet-beleidscentrale gebieden respectievelijk op wel-beleidscentrale gebieden. Een dergelijke tendens zou kunnen wijzen op een combinatie van processen om het werkterrein van de OR-vergadering te beperken. Zo is ook geen overheersende tendens zichtbaar dat beide processen elkaar completeren, b.v. doordat via doorverwijzing niet-beleidscentrale onderwerpen zouden verdwijnen en via 'non-decisie' meer beleidscentrale. Denkbaar zou in dat geval zijn dat gekozen leden niet-beleidscentrale onderwerpen naar andere instanties doorverwijzen terwijl zij in hun poging om beleidscentrale onderwerpen te bespreken worden geblokkeerd.

Deze en andere samenhangen doen zich waarschijnlijk wel voor, maar elk in verschillende OR'en. In die samenhang kan naar voren komen hoe een OR zijn werkterrein afbakt. In hoofdstuk 12 volgt hiervan een verdere analyse waarbij ook wordt betrokken het scala van onderwerpen dat wel in OR-vergaderingen is besproken.

1 Inleiding

In voorgaande hoofdstukken is aan verschillende aspecten van de OR aandacht besteed de OR als instituut (structuur-aspekten en relaties), het werkterrein en (non-)agenderingsprocessen zijn achtereenvolgens behandeld

Het bespreken van onderwerpen tijdens OR-vergaderingen is tot nog toe buiten beschouwing gebleven, dit aspect komt in het onderhavige hoofdstuk aan de orde De vraag die daarbij het meest centraal staat is in hoeverre gekozen leden tijdens de bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen hun eigen standpunten verwoorden en pogingen aanwenden om beslissingen van de ondernemingsleiding te beïnvloeden Verder rijst de vraag naar de mate waarin de voorzitter zijn standpunten formuleert en verhoudingen tussen standpunten worden besproken (cfr hoofdstuk 2)

Zoals ook in hoofdstuk 3 is vermeld, zijn gegevens over het bespreken van onderwerpen tijdens OR-vergaderingen voornamelijk verzameld in vraaggesprekken met gekozen leden en de voorzitter van de OR Aan hen zijn onderwerpen voorgelegd die blijken notulen – konkreet in OR-vergaderingen van hun eigen OR aan de orde waren geweest Van deze onderwerpen is in de vraaggesprekken nagegaan hoe zij door de OR zijn besproken

Verder is – zij het in zeer beperkte mate – gebruik gemaakt van gegevens over de besprekingswijze van onderwerpen voor/over deze uit notulen van OR vergaderingen af te leiden waren¹⁾

In dit hoofdstuk wordt eerst aandacht besteed aan het proces dat centrale onderwerpen van verschillende probleemgebieden doorlopen wanneer zij in OR-vergaderingen worden besproken (paragraaf 2). Daarbij komen achtereenvolgens aan de orde de aard van de onderwerpen waarover in de vraaggesprekken gegevens zijn verzameld en waarop deze paragraaf betrekking heeft (paragraaf 2.1), de voorbereiding door gekozen leden op de bespreking van onderwerpen in de OR (paragraaf 2.2), de inbreng van gekozen leden in het proces van besluitvorming (paragraaf 2.3), de onafhankelijke opstelling van gekozen leden als persoonsvertegenwoordigers (paragraaf 2.4) en resultaten van de bespreking van onderwerpen in de OR (paragraaf 2.5). Aan het eind van deze paragraaf worden de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek voor wat betreft het proces dat onderwerpen van verschillende probleemgebieden doorlopen nog eens samengevat (paragraaf 2.6).

Daarna wordt afgezien van de differentiatie naar probleemgebied en worden OR'en getypeerd naar de wijze waarop zij onderwerpen bespreken, ongeacht probleemgebied (paragraaf 3). Daarbij is zowel gebruik gemaakt van gegevens die over de verschillende onderwerpen per OR zijn verzameld, als van gegevens zoals deze ontleend zijn aan notulen van OR-vergaderingen.

Achtereenvolgens komen in deze paragraaf aan de orde de inbreng van gekozen leden (paragraaf 3.1), de onafhankelijke opstelling van gekozen leden als persoonsvertegenwoordigers (paragraaf 3.2) en resultaten van besprekingen in de OR (paragraaf 3.3).

2 Wijze van bespreking van centrale onderwerpen op verschillende probleemgebieden

2.1 Aard van de onderwerpen

Per OR is een viertal onderwerpen geselecteerd²⁾. Van elk van deze onderwerpen is het proces nagegaan dat ze bij de behandeling door de OR hebben doorlopen. Mede gezien de verwachting dat de besprekingswijze van onderwerpen door de OR zou variëren naar gelang het inhoudelijk gebied waarop een onderwerp betrekking heeft, zijn per OR onderwerpen van verschillende probleemgebieden geselecteerd. Per OR is van elk van de (vier) probleemgebieden een onderwerp geselecteerd³⁾.

Het betreft hier steeds een onderwerp dat relatief belangrijk geacht mag worden in vergelijking met andere onderwerpen op het betrokken probleemgebied welke door een OR zijn besproken. Dit relatief belang is nagestreefd bij de selectie van onderwerpen door de onderzoekers⁴⁾. Verderop blijkt dat ook de betrokken gekozen leden deze onderwerpen relatief belangrijk hebben genoemd. Dit betekent dat de besprekingswijze van onderwerpen door de OR in dit onderzoek is gemeten aan de hand van enkele relatief belangrijke onderwerpen.

waarbij gekozen leden zich meer hebben ingespannen dan bij andere onderwerpen van hetzelfde probleemgebied.

Teneinde te achterhalen in hoeverre de geselecteerde onderwerpen per probleemgebied afweken van dan wel vergelijkbaar waren met andere – door de OR besproken – onderwerpen van hetzelfde gebied zijn hierover in de vraaggelassen enkele vragen gesteld. Op grond daarvan kan gezegd worden dat de bespreking van de geselecteerde onderwerpen door de OR over het algemeen een indikatie geeft voor de wijze waarop een OR onderwerpen bespreekt, waarbij gekozen leden en voorzitter zich relatief sterk inspannen⁵⁾. Het gaat om onderwerpen ten aanzien waarvan gekozen leden meer invloed hebben uitgeoefend, meer resultaten hebben bereikt etc. en ten aanzien waarvan ook de voorzitter de bespreking sterker heeft beïnvloed dan ten aanzien van andere onderwerpen van hetzelfde probleemgebied. Op zichzelf is deze afwijking in ‘positieve’ richting niet zo bevreemdend gezien het belang dat – ook in de betreffende vraaggelassen – over het algemeen door gekozen leden aan de geselecteerde onderwerpen werd toegekend⁶⁾.

Konkluderend kan gesteld worden dat gegevens m.b.t. de geselecteerde onderwerpen wellicht een iets ‘gunstiger’ beeld opleveren dan het beeld dat men krijgt als men alle behandelde onderwerpen per OR in de beschouwing zou betrekken. Met behulp van gegevens over deze – voor de OR cruciale – onderwerpen is het echter juist goed mogelijk om vanuit het perspectief van medezeggenschap uitspraken te doen over de besprekingswijze van onderwerpen door OR’en⁷⁾.

Immers, juist bij deze relatief belangrijke onderwerpen mobiliseren betrokkenen hun energie, daardoor kan zichtbaar worden hoe de verhoudingen in de OR liggen. Voor het doel van dit onderzoek, vergelijking van OR’en, is dit van belang ten aanzien van een voor *elke* OR relatief belangrijk onderwerp, vindt vergelijking plaats tussen OR’en wat betreft hun besprekingswijze⁸⁾.

2.2 De voorbereiding van gekozen leden op OR-vergaderingen

Zoals we ook in voorafgaande hoofdstukken gezien hebben, kunnen gekozen leden zich o.a. door middel van vooroverleg en ook door middel van kontakten met hun achterban op OR-vergaderingen voorbereiden. Voor het optreden van gekozen leden als vertegenwoordigers van het personeel zijn deze kontakten uitermate belangrijk. Ook bijvoorbeeld kontakten met staf of leidinggevende funktionarissen over zaken die in de OR aan de orde komen, kunnen een belangrijke betekenis hebben voor gekozen leden in het kader van hun voorbereiding. Verder kan de ondernemingsleiding, vóórdat een bepaald onderwerp in een OR-vergadering wordt besproken, informatie verstrekken aan gekozen leden.

De leiding van de onderneming beschikt veelal over informatie die voor gekozen leden niet – of niet rechtstreeks en niet zo gemakkelijk – toegankelijk is. Dit is niet alleen van belang omdat voorafgaande informatie over een onderwerp een

voorwaarde is voor een goede voorbereiding door gekozen leden op bespreking Informatie is, zoals ook in de probleemstelling is aangeduid, altijd 'gekleurd' de aard van de verstrekte c q ingewonnen informatie is bepalend voor de wijze waarop een probleem wordt geformuleerd en besproken. Wat belangrijk is, wat de (on-)mogelijke oplossingen zijn, ligt veelal opgesloten in die informatie. Al deze aspecten kunnen er voor een meer of minder belangrijk gedeelte toe bijdragen dat gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers 'beslagen ten ijs' komen wanneer belangrijke onderwerpen worden besproken in de OR.

Kontakten van gekozen leden met staf en leidinggevende funktionarissen

Wanneer gekozen leden over een onderwerp kontakten hebben met staf en leidinggevende funktionarissen uit de onderneming, betreft het relatief vaak personeelsfunktionarissen. Vaak gaat het dan om het verkrijgen van informatie over het in de OR te behandelen onderwerp, terwijl het zij het in mindere mate ook nog wel eens de bedoeling is om het standpunt van de betreffende funktionarissen inzake het onderwerp te vernemen. Dergelijke kontakten hebben voor gekozen leden met andere woorden betekenis als mogelijkheid om beter geïnformeerd te raken en daarnaast ter bepaling van het eigen standpunt c q ter inschatting van het standpunt van de staf, waarmee tijdens de bespreking in de OR rekening kan worden gehouden.

Vooral over onderwerpen m b t beleid en bestuur hebben gekozen leden vaak kontakt met staf en leidinggevende funktionarissen. In 52 procent van de OR'en zijn dergelijke kontakten er over onderwerpen van dit probleemgebied, terwijl ze in rond 39 procent van de OR'en plaatsvinden over onderwerpen van andere probleemgebieden.

Met name over onderwerpen van beleidscentrale gebieden zijn er dus o a kontakten met staf en leidinggevende funktionarissen, uit de onderzoeksgegevens blijkt verder dat over onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden (personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden en omstandigheden) vaak alleen kontakten met andere werknemers(-vertegenwoordigers) (dat wil zeggen personen uit de achterban, vakbondsfunctionarissen, gekozen OR leden van zusterondernemingen en/of COR leden) plaatsvinden (in 62 respectievelijk 63 procent van de OR'en). In het onderstaande zal blijken dat gekozen leden vooral kontakten hebben met staf en leidinggevende funktionarissen wanneer voor de OR-vergadering geen of – volgens hun eigen oordeel – onvoldoende informatie is verschaft door de ondernemingsleiding.

Informatieverschaffing door de ondernemingsleiding vooraf

In het onderzoek is de vraag gesteld of er voordat het onderwerp in de OR werd besproken van de kant van de ondernemingsleiding informatie is verstrekt aan gekozen leden. Wanneer dit het geval was is verder gevraagd in hoever

re men voldoende geïnformeerd was over inhoudelijke kanten van de zaak, toen het onderwerp in de OR aan de orde kwam.

De informatieverschaffing door de ondernemingsleiding is sterk afhankelijk van het probleemgebied waarop onderwerpen betrekking hebben over onderwerpen van beleidscentrale probleemgebieden wordt minder vaak voldoende informatie van te voren verschaft dan over onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden. In 19 procent van de OR'en beschikken gekozen leden over voldoende informatie wanneer er onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur aan de orde komen, terwijl dit voor onderwerpen m.b.t. arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden 44 procent bedraagt.

Tabel 9 1

PERCENTAGE OR'EN WAAR GEKOZEN LEDEN VOLDOENDE GEINFORMEERD WORDEN NAAR INITIATIEFNAME TOT BESPREKING IN DE OR PER PROBLEEMGEBIED⁹⁾

<i>onderwerpen van het probleemgebied</i>	initiatiefname tot bespreking in de OR door		Totaal
	werknemers (vertegenwoordigers)	ondernemings- leiding	
beleid en bestuur	3 (31)	26 (77)	19 (108)
interne organisatie	22 (54)	39 (46)	30 (100)
personeelbeleid	28 (74)	66 (32)	40 (106)
arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden	32 (65)	63 (43)	44 (108)
Totaal	25 (224)	43 (198)	33 (422)

Naast het probleemgebied waarop een onderwerp betrekking heeft, speelt echter de vraag of het initiatief tot bespreking van een onderwerp in de OR is genomen door de ondernemingsleiding dan wel door werknemers(-vertegenwoordigers) een belangrijke rol

Over het geheel blijkt dat het initiatief tot bespreking van onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur relatief vaak (in 71 procent van de OR'en) door de ondernemingsleiding is genomen, terwijl het initiatief tot bespreking van onderwerpen m.b.t. personeelbeleid vaak (in 70 procent van de OR'en) door werknemers(-vertegenwoordigers) is genomen. Wat de initiatiefname tot het bespreken van onderwerpen in de OR betreft, vallen onderwerpen m.b.t. interne organisatie (54 procent door werknemersvertegenwoordigers en 46 procent door de leiding) en

m b t arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden (60 procent door werknemers vertegenwoordigers en 40 procent door de leiding) in de middenkategorie. Voorafgaande tabel laat zien dat voor onderwerpen van elk probleemgebied geldt, dat wanneer zij door werknemers(vertegenwoordigers) zijn geïnitieerd de informatieverschaffing minder vaak voldoende is dan wanneer zij door de ondernemingsleiding zijn geïnitieerd. Veelal blijkt het in het eerste geval vooral waar het beleid en bestuur betreft te gaan om onderwerpen die voor gekozen leden als werknemersvertegenwoordigers van eminent belang zijn en tegelijkertijd voor de ondernemingsleiding 'lastig'. Het gaat hier immers om onderwerpen van beleidscentrale gebieden, die in tegenstelling tot vele andere onderwerpen van dit gebied door de gekozen leden en niet door de leiding aan de orde zijn gesteld. Bovendien zijn er over onderwerpen m b t beleid en bestuur die door werknemers(-vertegenwoordigers) zijn geïnitieerd vaker verschillen in standpunt tussen voorzitter en gekozen leden dan over onderwerpen die door de ondernemingsleiding zelf zijn geïnitieerd. Het omgekeerde is het geval voor onderwerpen m b t arbeidsvoorwaarden en omstandigheden hier zijn het vooral de onderwerpen die door de ondernemingsleiding zijn geïnitieerd ten aanzien waarvan standpunten van voorzitter en gekozen leden vaker uiteenlopen. Hier zal echter in het vervolg van deze paragraaf nog op teruggekomen worden.

Onderwerpen die op beleid en bestuur betrekking hebben, worden op zichzelf minder vaak door werknemersvertegenwoordigers geïnitieerd. Wanneer het echter wel gebeurt, wordt over deze onderwerpen in zeer weinig (3 procent van de) OR'en voldoende informatie vooraf verstrekt. Blijkbaar vormt vooral dit soort onderwerpen vaak een 'heet hangijzer' voor de ondernemingsleiding, dat de voorzitter wellicht wilde vermijden als punt op de OR-agenda. In dit licht is de gebrekkige informatieverschaffing vooraf van betekenis.

Zoals gezegd vinden evenwel juist in de gevallen waar volgens gekozen leden geen of onvoldoende informatie vooraf wordt verschaft, contacten plaats met de staf of leidinggevende functionarissen.

Informatie lijkt voor gekozen leden dermate belangrijk, dat zij wanneer er tevoren onvoldoende of geen informatie is verstrekt door de ondernemingsleiding zelf contacten leggen met staf en leidinggevend.

Vooraf wanneer er van tevoren geen voldoende informatie is verstrekt en wanneer onderwerpen door werknemers(vertegenwoordigers) zelf zijn geïnitieerd, worden echter alleen andersoortige contacten in het 'voorbereidingspakket' van gekozen leden opgenomen¹⁰⁾. Hieronder zal blijken, dat de bespreking van dergelijke onderwerpen veelal ook gepaard gaat met vooroverleg tussen gekozen leden onderling en met contacten tussen gekozen leden en hun achterban.

In hoofdstuk 5 is het vooroverleg tussen gekozen leden behandeld in termen van algemene patronen van vooroverleg, zoals ze in meer of mindere mate zijn geïnstitutionaliseerd. Hier wordt daarvan afgezien en wordt bekeken of deze specifieke onderwerpen metterdaad in het vooroverleg zijn besproken¹¹).

Gekozen leden blijken zich iets vaker door middel van vooroverleg op OR-vergaderingen voor te bereiden wanneer het gaat om arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden (62 procent) en personeelbeleid (60 procent) dan wanneer het beleid en bestuur (50 procent) en interne organisatie (46 procent) betreft.

In het algemeen bestaat er dus een tendens dat er over onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden vaker onderling beraad plaatsvindt dan over onderwerpen van beleidscentrale gebieden. Terwijl onderwerpen m.b.t. beleidscentrale gebieden voor gekozen leden vaker aanleiding zijn om hierover (ook) met staf en leidinggevende functionarissen in contact te treden, blijkt dat gekozen leden voor onderwerpen m.b.t. minder beleidscentrale gebieden meer georiënteerd zijn op andere werknemers(-vertegenwoordigers) (zoals vakbondsfunktionarissen e.d.) en zich bovendien vaker onderling beraden. Zoals verderop zal blijken, zijn het met name ook onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden die hen meer aanleiding geven tot contact met hun achterban.

Blijkbaar kunnen gekozen leden (vaker) volstaan met hun eigen informatiebronnen waarover zij als personeelsvertegenwoordigers de beschikking hebben, wanneer onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden aan de orde zijn; bij onderwerpen van beleidscentrale gebieden blijken zij (vaker) ook behoefte te hebben aan andere informatiebronnen (staf en leidinggevendenden).

Zoals echter reeds in het bovenstaande is aangestipt, geldt het een en ander niet wanneer het onderwerpen betreft die door werknemers(-vertegenwoordigers) zelf ter bespreking in de OR zijn aangedragen, en met name voor onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur. Wanneer er door werknemers(-vertegenwoordigers) onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur zijn geïnitieerd – voor gekozen leden belangrijke en voor de ondernemingsleiding ‘lastige’ onderwerpen – blijkt er relatief vaak (in 71 procent van de betreffende OR'en) vooroverleg tussen gekozen leden onderling over het onderwerp plaats te vinden. Wanneer dit soort onderwerpen door de ondernemingsleiding is geïnitieerd, bedraagt dit 41 procent.

M.b.t. onderwerpen van elk gebied – uitgezonderd interne organisatie – blijkt trouwens, dat zij vaker in vooroverleg aan de orde komen wanneer ze door werknemers(-vertegenwoordigers) zijn geïnitieerd. Zoals gezegd betreft het in die gevallen blijkbaar onderwerpen die gekozen leden van groot belang achten en waarvoor zij vooroverleg nodig vinden. In die gevallen zal vooroverleg vaker nodig zijn omdat het immers de gekozen leden zelf zijn die het betreffende probleem aansnijden en derhalve een standpunt terzake dienen te formuleren. Bovendien zullen duidelijke afspraken over bijvoorbeeld de in de OR-vergadering te volgen strategie dan waarschijnlijk vaker noodzakelijk geacht worden om het beoogde resultaat te bereiken.

Evenals dat gebeurd is met het vooroverleg, is in hoofdstuk 5 ook aan kontakten met de achterban in termen van algemene patronen reeds de nodige aandacht besteed

In deze paragraaf wordt alleen aandacht besteed aan de kontakten tussen gekozen leden en hun achterban over de betreffende onderwerpen¹²⁾

Over eenderde van alle onderwerpen hebben gekozen leden uitdrukkelijk kontakt met hun achterban in een bijeenkomst en wordt het standpunt dat gekozen leden in de OR innemen door (het merendeel van) de achterban gedeeld. In bijna de helft van de gevallen vindt er geen uitdrukkelijk overleg plaats, maar wordt het standpunt van gekozen leden – volgens henzelf – wel gedeeld door de achterban. Over bijna eenvijfde van alle problemen verschillen gekozen leden en achterban van standpunt.

Over problemen aangaande arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden (35 procent) en aangaande personeelbeleid (35 procent) blijkt er iets vaker kontakt met de achterban plaats te vinden dan over problemen van meer beleidscentrale gebieden, zoals beleid en bestuur (26 procent) en interne organisatie (30 procent). In het bovenstaande hebben we hier reeds op gewezen.

Bovendien is daar naar voren gekomen dat er over onderwerpen die geïnitieerd zijn door werknemers(-vertegenwoordigers) over het algemeen vaker vooroverleg en kontakten met staf en leidinggevende functionarissen plaatsvinden. Wat betreft het kontakt met de achterban blijkt een omgekeerde tendens. Juist wanneer onderwerpen door de ondernemingsleiding zijn geïnitieerd, blijkt dit voor gekozen leden vaak aanleiding te zijn om met hun achterban overleg te hebben. Het sterkst komt dit tot uiting wanneer de ondernemingsleiding onderwerpen m b t personeelbeleid en m b t arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden initieert. In 45 respectievelijk 43 procent van de OR'en waar dit gebeurt vindt er uitdrukkelijk overleg met de achterban plaats. Wanneer de ondernemingsleiding onderwerpen m b t personeelbeleid en m b t arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden initieert, wordt het blijkbaar door gekozen leden en/of achterban meer de moeite waard gevonden om overleg met elkaar te hebben en ook om de zekerheid te hebben dat het standpunt van gekozen leden door de achterban wordt gesteund.

Bij onderwerpen m b t personeelbeleid, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden – zeker wanneer zij door de ondernemingsleiding zijn geïnitieerd – kunnen eventuele personele konsekwenties eerder worden onderkend door werknemers(-vertegenwoordigers) of eerder duidelijk worden aangegeven door de ondernemingsleiding dan bij meer beleidscentrale onderwerpen.

In de lijn van eerder gevonden verbanden ligt dat de ondernemingsleiding van te voren vaak voldoende informatie verstrekt over onderwerpen van niet beleids-

centrale gebieden die ze zelf initieert. Voor onderwerpen m.b.t. arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden geldt, dat juist wanneer van te voren wel, maar onvoldoende informatie is verstrekt, gekozen leden vaak (in 71 procent van de betreffende OR'en) aanleiding zien voor contact met de achterban. Dit wijst erop dat juist in die gevallen contacten met de achterban voor gekozen leden een belangrijke informatieve betekenis hebben. Over onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden die zij zelf initieert, lopen de standpunten van gekozen leden en voorzitter vaak uiteen. Contacten met de achterban hebben dan waarschijnlijk niet alleen een informatieve betekenis. Zoals verderop ook nog zal blijken, dienen deze contacten zeker in deze gevallen voor gekozen leden relatief vaak mede om in de OR-vergadering bereikte compromissen tegenover hun achterban te verantwoorden. Als zodanig maken de contacten met de achterban in die gevallen waarschijnlijk niet alleen deel uit van het voorbereidingspakket van gekozen leden, maar vinden ze ook na afsluiting van de bespreking in de OR plaats.

Het bovenstaande samenvattend, kan gesteld worden dat gekozen leden, wanneer het gaat om onderwerpen van minder beleidscentrale probleemgebieden, in hun voorbereiding op OR-vergaderingen meer georiënteerd zijn op hun eigen kanalen (vooroverleg, overleg met de achterban, overleg met – andere – werknemersvertegenwoordigers), terwijl ze zich bij onderwerpen van meer beleidscentrale gebieden ook richten op staf en leidinggevende functionarissen.

Dit laatste gebeurt vooral wanneer de ondernemingsleiding van te voren geen of onvoldoende informatie heeft verschaft over onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur en deze onderwerpen door werknemers(-vertegenwoordigers) zijn geïnitieerd. In die gevallen blijkt m.a.w. een zekere afhankelijkheid van organisationele informatiebronnen.

Opvallend is, dat contact met de achterban over onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden vaker plaatsvindt wanneer de betreffende onderwerpen door de ondernemingsleiding zijn geïnitieerd dan wanneer werknemersvertegenwoordigers ze zelf hebben aangedragen.

Over het algemeen blijkt dat er door de ondernemingsleiding vaak onvoldoende informatie vooraf wordt verstrekt wanneer de standpunten van gekozen leden en voorzitter uiteenlopen, wanneer het m.a.w. voor de voorzitter 'lastige' onderwerpen betreft, terwijl gekozen leden veel waarde hechten aan die onderwerpen. Dit betreft relatief vaak door werknemers(-vertegenwoordigers) geïnitieerde onderwerpen. Voor elk probleemgebied geldt dat wanneer werknemers(-vertegenwoordigers) onderwerpen aandragen de ondernemingsleiding hierover vaker onvoldoende informatie vooraf verstrekt.

2.3 De inbreng van gekozen leden in het proces van besluitvorming

Het besluitvormingsproces tijdens de bespreking van onderwerpen in OR-verga-

deringen kan naar een aantal aspecten getypeerd worden, nl de inbreng van gekozen leden in termen van niveaus van besluitvorming, de onafhankelijke opstelling van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers ten opzichte van de voorzitter en resultaten van besprekingen in de OR. Deze aspecten komen in deze en de volgende subparagrafen aan de orde.

Een aantal van de aspecten van de wijze van bespreking zoals deze in de probleemstelling zijn genoemd (cfr hoofdstuk 2) komt hiermee aan de orde. De resultaten van de bespreking vormen het onderwerp van subparagraaf 2.5, eerst komen de andere aspecten aan de orde. De standpuntbepaling van gekozen leden is vervat in de aard van hun inbreng, deze staat in de onderhavige subparagraaf centraal. In subparagraaf 2.4 wordt deze o.a. nader getypeerd naar het gewicht van personeelsbelangen daarin; aparte bespreking verdient verder de mate waarin de OR-vergadering, d.w.z. de discussie met de voorzitter bijdraagt tot vorming en/of wijziging van standpunten. Bij dit laatste sluit nauw aan de exploratie van de verhouding tussen standpunten van voorzitter en gekozen leden. Pogingen van gekozen leden tot beïnvloeding van beslissingen liggen mede opgesloten in hun inbreng tijdens de vergadering.

M.b.t. activiteiten van gekozen leden is in dit onderzoek de vraag van belang in hoeverre zij pogingen doen om invloed uit te oefenen op beslissingen en in hoeverre zij daarbij eigen, van de leiding onafhankelijke, formuleringen van problemen en gewenste oplossingen verwoorden.

Beide aspecten zijn opgenomen in de uiteenlegging van 'de inbreng' van gekozen leden in termen van opeenvolgende fasen van besluitvorming. Louter informatieve behandeling houdt waarschijnlijk vaak in, dat gekozen leden geen duidelijke pogingen tot beïnvloeding van beslissingen ondernemen en ook geen eigen mening formuleren, 'mening uiten', 'voorwaarden formuleren', 'voorstellen doen', en 'standpunten innemen' vormen een schaal van minder naar meer uitgekristalliseerde eigen probleem- en oplossingsdefinities door gekozen leden, welke als zodanig een uitgesproken basis en richtsnoer vormen voor pogingen tot beïnvloeding van beslissingen door de leiding.

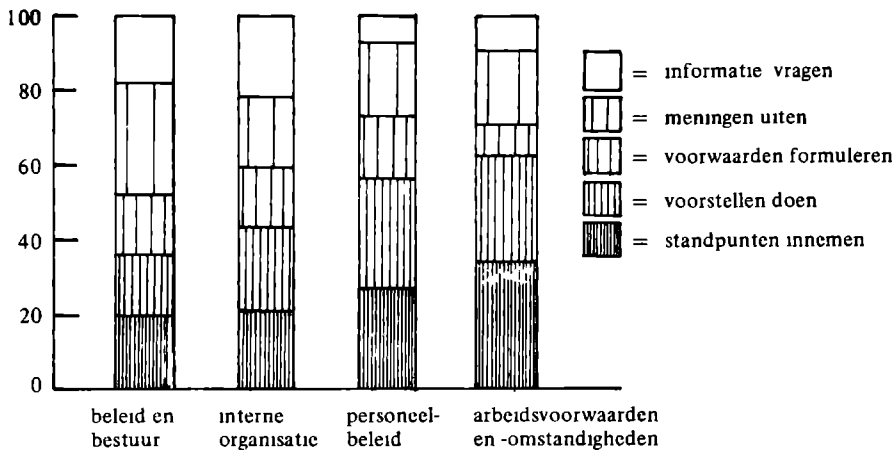
Figuur 9.2 laat zien dat de inbreng van gekozen leden per probleemgebied uiteenloopt¹³⁾ naar de mate waarin onderwerpen van meer beleidscentrale probleemgebieden worden besproken, neemt de inbreng van gekozen leden - naar eigen zeggen - globaal genomen af¹⁴⁾.

De inbreng van gekozen leden per probleemgebied zoals deze in figuur 9.2 naar voren komt, loopt ongeveer parallel aan de hoogste inbreng die de voorzitter - naar eigen zeggen - aan gekozen leden toestaat, d.w.z. de hoogste van de bovengenoemde fasen van besluitvorming waarin de voorzitter het onderwerp wilde bespreken. Vooral bij de behandeling van problemen m.b.t. beleid en

Figuur 9.2

HOOGSTE INBRENG VAN GEKOZEN LEDEN PER PROBLEEMGEBIED

Percentage
OR'en



bestuur en m.b.t. interne organisatie willen veel voorzitters minder ver gaan in de besluitvorming dan bij problemen die betrekking hebben op personeelbeleid en op arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Zoals we nog zullen zien, houden gekozen leden zich echter niet altijd aan de grenzen die de voorzitter in dit opzicht wilde stellen.

In het vervolg zullen wij spreken van een hoge inbreng van gekozen leden wanneer zij meer doen dan alleen – vrijblijvend – hun mening uiten over bepaalde zaken: d.w.z. wanneer ze voorwaarden formuleren, voorstellen doen of (tevens) een standpunt innemen ten aanzien van het te voeren beleid.

In de vorige subparagraaf hebben we gezien dat gekozen leden niet vaak onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur op eigen initiatief aan de orde stellen. Wanneer dit echter wel gebeurt, blijken het voor de voorzitter vaak 'lastige' onderwerpen te zijn. Het gaat gepaard met onvoldoende informatieverschaffing vooraf door de ondernemingsleiding en kontakten met staf en leidinggevende functionarissen hebben in die gevallen – naast andere kontakten – vaak een belangrijke informatieve betekenis voor gekozen leden. Hieronder zal nog blijken dat standpunten van voorzitter en gekozen leden dan nogal eens uiteenlopen.

Wanneer gekozen leden onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur zelf initiëren, hebben ze daarop vaker (in 68 procent van de betreffende OR'en) een hoge

inbreng dan wanneer het initiatief tot bespreking van dit soort onderwerpen wordt genomen door de ondernemingsleiding (47 procent). Hetzelfde is het geval voor onderwerpen m.b.t. de interne organisatie (67 procent versus 52 procent). Gezien ook het vaak voorkomen van een verschil in standpunt omtrent dit soort onderwerpen die geïnitieerd zijn door gekozen leden, weten gekozen leden dan blijkbaar erg goed wat ze willen. Dit komt o.a. tot uiting in het feit dat ze tenminste de voorwaarden formuleren waaraan het te voeren beleid dient te voldoen. Zeker waar het dit soort onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur betreft, is het een en ander bovendien mede voorbereid in het vooroverleg tussen gekozen leden (in 71 procent van de betreffende OR'en). Ondanks de onvoldoende informatieverstrekking vooraf bereiden ze zich – zeker waar het beleid en bestuur betreft – m.a.w. goed op de bespreking van deze onderwerpen in OR-vergaderingen voor. Ze maken daarbij ook gebruik van contacten met deskundigen uit de organisatie, die hen waarschijnlijk juist over problemen m.b.t. beleid en bestuur de nodige informatie kunnen verschaffen.

Er dient op gewezen te worden dat in het bovenstaande een tendens geschetst is die slechts in een gering aantal OR'en (vooral COR'en en OR'en uit de grafische sektor) voorkomt. In het merendeel van de OR'en wordt het initiatief tot bespreking van beleidscentrale onderwerpen genomen door de ondernemingsleiding. M.b.t. deze onderwerpen beperken gekozen leden zich dan over het algemeen tot het stellen van vragen. Gekozen leden laten zich hier minder dan op de andere gebieden verleiden tot 'technisch meedenken' over problemen die de leiding aandraagt. Verderop zal blijken dat gekozen leden bij de bespreking van onderwerpen m.b.t. de interne organisatie relatief vaak zelfs minder ver gaan dan de voorzitter van hen verwacht.

Voor onderwerpen m.b.t. personeelbeleid en m.b.t. arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden geldt, zoals we gezien hebben, dat de inbreng van gekozen leden hoger is dan voor onderwerpen m.b.t. de andere gebieden. In tegenstelling tot onderwerpen van meer beleidscentrale gebieden is het bij deze onderwerpen wél zo, dat bij initiatiefname door de ondernemingsleiding de inbreng van gekozen leden iets vaker hoger is dan bij initiatiefname door gekozen leden zelf. Op zich is dit merkwaardig, gezien het feit dat wanneer gekozen leden zelf een onderwerp aandragen, van hen ook een standpunt verwacht zou kunnen worden waar het gaat om concrete personeelsbelangen. Het feit dat zij zich dan juist vaker beperken tot het stellen van vragen, betekent waarschijnlijk dat zij daarbij een meer politieke stellingname kiezen: zij stellen waarschijnlijk 'lastige' vragen en lokken zo een antwoord uit van de voorzitter op door hen aangesneden kwesties. Wanneer de voorzitter onderwerpen m.b.t. deze minder beleidscentrale gebieden aandraagt, stimuleert dit gekozen leden nog al eens tot een hoge inbreng (in 77 procent van de betreffende OR'en). In deze zou de informatieverstrekking vooraf door de ondernemingsleiding een rol kunnen spelen. Een hoge inbreng blijkt voor deze gebieden inderdaad sterk afhankelijk te zijn van voldoende informatieverstrekking door de ondernemingsleiding vooraf. Wanneer er over onderwerpen

met betrekking tot personeelbeleid en met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden voldoende informatie vooraf is verstrekt, blijkt er in 74 respectievelijk 77 procent van de OR'en sprake te zijn van een hoge inbreng versus 54 respectievelijk 29 procent bij onvoldoende informatie vooraf. Standpunten van gekozen leden worden in de onderhavige gevallen vaak gestaafd in kontakten met de achterban.

Over het algemeen blijkt – voor alle probleemgebieden – dat kontakten met de achterban of de wetenschap dat hun standpunt door de achterban wordt gedeeld, voor gekozen leden aanleiding zijn tot een hoge inbreng tijdens de bespreking in OR-vergaderingen. Dezelfde tendens is aanwezig wat betreft het vooroverleg tussen gekozen leden, dat trouwens vaak samenvalt met kontakten tussen gekozen leden en hun achterban.

2.4 Onafhankelijke opstelling van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers

Deze subparagraaf gaat in op de onafhankelijke opstelling van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers ten opzichte van de voorzitter. Overeenkomstig de probleemstelling in hoofdstuk 2 wordt achtereenvolgens aandacht besteed aan de volgende aspecten.

Eerst staat de vraag centraal in hoeverre gekozen leden een eigen standpunt hebben t.a.v. het onderwerp, in die zin dat ze een duidelijk beeld hebben van de door hen gewenste resultaten en tijdens de bespreking in de OR hieraan vasthouden (paragraaf 2.4.1).

Omdat o.a. de verhouding tussen het standpunt van de voorzitter en dat van gekozen leden in deze van belang is, wordt daarna aandacht besteed aan de vraag of de aanvankelijke standpunten uiteenliepen dan wel overeenstemden. In het eerste geval wordt bekeken of verschillen in standpunt ook tot uiting komen in OR-vergaderingen, d.w.z. of de verhouding tussen standpunten wordt onderzocht en in hoeverre overeenstemming wordt bereikt (paragraaf 2.4.2).

Vervolgens wordt ingegaan op de mate waarin gekozen leden invloedspogingen ondernemen (paragraaf 2.4.3).

Tenslotte komt de vraag aan de orde in hoeverre gekozen leden tijdens de bespreking personeelsbelangen laten prevaleren boven bedrijfsbelangen (paragraaf 2.4.4).

2.4.1 Het beeld van de gewenste resultaten

Gekozen leden kunnen vóór de OR-vergadering al of niet een duidelijk beeld hebben van de door hen gewenste resultaten. In beide gevallen kunnen discussies

in de OR een betekenis hebben Gedeeltelijk door het horen van meningen van andere gekozen leden, maar ook – en waarschijnlijk zeker niet in de laatste plaats – door toedoen van de voorzitter en eventuele andere aanwezigen, kunnen gekozen leden hun aanvankelijke beeld wijzigen dan wel zich een beeld vormen¹⁵⁾

Een beeld wijzigen betekent dat het overleg in de OR invloed heeft in die zin, dat gekozen leden hun aanvankelijke opvattingen over gewenste en/of mogelijke oplossingen op grond van de argumenten van de voorzitter (en/of anderen) laten varen. Hun nieuwe standpunt kan als reactie op die argumenten scherper komen te staan tegenover dat van de voorzitter, waarschijnlijk is evenwel dat in veel gevallen gekozen leden zich laten overtuigen door de voorzitter en zich in hun standpunt – meer – aan hem konformereren

Een beeld vormen tijdens OR-vergaderingen betekent, dat gekozen leden voordien geen – duidelijk – standpunt hadden ontwikkeld Dit laatste kan berusten op een gebrek aan informatie, een gebrek dat eerst tijdens een OR-vergadering door de voorzitter kan worden opgeheven. In die zin kan in de OR-vergadering het direkte contact met de leiding van belang zijn voor gekozen OR-leden Het is niet uitgesloten dat tijdens diezelfde of een latere OR-vergadering gekozen leden op basis van dat gevormd standpunt pogen beslissingen van de leiding te beïnvloeden.

Indien gekozen leden zelfs tijdens of dankzij OR-vergaderingen geen beeld hebben gevormd van door hen gewenste resultaten, kan geen sprake zijn van pogingen hunnerzijds tot beïnvloeding van beslissingen van de leiding In dat geval heeft de bespreking in de OR een louter informatieve betekenis.

Juist waar gekozen leden het beeld wat zij aanvankelijk hadden ook tijdens besprekingen in de OR vasthouden wijst dit op een onafhankelijke opstelling van gekozen leden Zeer duidelijk is dit wanneer standpunten van gekozen leden en voorzitter uiteenlopen Hierop komen we in het vervolg van deze subparagraaf terug

Om zicht te krijgen op bovengenoemde aspecten is een drietal categorieën onderwerpen onderscheiden

- onderwerpen ten aanzien waarvan het beeld, dat gekozen leden van de door hen gewenste resultaten hebben tijdens OR-vergaderingen, is gevormd of gewijzigd (33 procent van alle onderwerpen)
- onderwerpen ten aanzien waarvan er geen wijziging is opgetreden in het aanvankelijk bestaande beeld (41 procent van alle onderwerpen)
- onderwerpen ten aanzien waarvan geen duidelijk beeld is gekregen (26 procent van alle onderwerpen)

Voor elk van de probleemgebieden geldt dat in ongeveer eenderde van de OR'en gekozen leden tijdens de OR-vergadering een beeld hebben gekregen van de door hen gewenste resultaten of hun aanvankelijk beeld daarover hebben gewijzigd Hier werkt de OR blijkbaar als forum waarin op grond van uitgewisselde infor-

matie standpunten kunnen worden ontwikkeld en beïnvloed. Dit proces doet zich vaak voor t.a.v. onderwerpen op de gebieden interne organisatie en personeelbeleid wanneer deze door gekozen leden zelf zijn geïnitieerd (46 respectievelijk 35 procent van de betreffende OR'en) en ook wanneer er op deze gebieden geen of onvoldoende informatie vooraf is verstrekt. Blijkbaar is de OR-vergadering zelf dan relatief vaak van betekenis voor het verzamelen van informatie en het ontwikkelen van standpunten door gekozen leden.

Dit geldt minder bij die onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur en m.b.t. arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden die op initiatief van gekozen leden besproken worden (26 procent respectievelijk 25 procent). Bij door gekozen leden geïnitieerde – voor de voorzitter 'lastige' – onderwerpen op het gebied beleid en bestuur houden gekozen leden met andere woorden meer vast aan eerder gevormde standpunten, ten aanzien daarvan leveren zij dan ook – blijkens eerder gevonden verbanden – relatief vaak een 'hard gevecht' met de voorzitter. Vooral in OR'en waar onderwerpen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden door de voorzitter worden geïnitieerd, vormen en wijzigen gekozen leden relatief vaak het beeld van de door hen gewenste resultaten (42 procent). Zoals verderop ook zal blijken gaat het in de betreffende gevallen vaak om het zoeken (en vinden) van een kompromis met de voorzitter, waarbij zij zich door hem laten overtuigen van de onhaalbaarheid van aanvankelijk gekoesterde wensen.

In het algemeen blijken gekozen leden echter – zeker waar zij zelf de onderwerpen hebben aangedragen – t.a.v. arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden te blijven vasthouden aan het beeld dat zij voor de OR-vergadering van de gewenste resultaten hadden (in 56 procent van de OR'en). Ten aanzien van dit soort onderwerpen komt het dan ook niet vaak (13 procent) voor, dat ze pas tijdens de OR-vergadering een beeld krijgen van de door hen gewenste resultaten. Het bovengenoemde geldt ook – zij het in iets minder sterke mate – voor onderwerpen m.b.t. personeelbeleid (respectievelijk 43 procent en 24 procent).

Vooral wanneer het onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur en m.b.t. interne organisatie betreft, is het gekozen leden evenwel vaak (in 33 respectievelijk 34 procent van de OR'en) niet duidelijk welke resultaten zij willen bereiken en wordt dit beeld ook tijdens discussies in de OR niet gevormd.

2.4.2 Het onderzoeken van de verhouding tussen standpunten

Tevoren ingenomen standpunten die een verschil van mening tussen gekozen leden en voorzitter impliceren kunnen tijdens OR-vergaderingen al dan niet naar voren komen. Wanneer dit wel gebeurt, krijgt bespreking in de OR-vergadering een andere functie, nl. niet die van het ontwikkelen maar die van het aftasten van elkaars standpunten, onderzoek op eventuele verzoenbaarheid, of van discussie over eventuele compromissen.

In dit onderzoek is o.a. aandacht besteed aan de standpunten waarmee beide partijen de vergadering beginnen en over de mate waarin deze standpunten met elkaar overeenkomen. Over problemen van interne organisatie komen de standpunten van voorzitter en gekozen leden het meest met elkaar overeen (in 39 procent van de OR'en), bij problemen over arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden blijkt dat het minst het geval (in 23 procent van de OR'en). Over het algemeen worden verschillen in standpunten echter wel overbrugbaar geacht, zeker waar het arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden betreft.

In het kader van de probleemstelling is het interessant te vermelden dat verschillen in standpunt over het algemeen vaker in OR-vergaderingen tot uiting komen, wanneer het gaat over arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, en over personeelbeleid, dan wanneer het over beleid en bestuur en interne organisatie gaat. Zowel wat arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden als wat personeelbeleid betreft komt een verschil in standpunt in 60 procent van de OR'en ook in OR-vergaderingen tot uiting, terwijl dit in 33 c.q. 39 procent van de OR'en het geval is wanneer er een verschil in standpunt t.a.v. beleid en bestuur respectievelijk interne organisatie bestaat. Het tot uiting komen van standpuntverschillen is een duidelijke aanwijzing voor een onafhankelijk opstellen van gekozen leden.

Het is blijkbaar met name voor gekozen leden op de minder beleidscentrale gebieden vaker mogelijk om een hard standpunt te verwoorden dat eventueel ook afwijkt van dat van de voorzitter dan op de meer beleidscentrale gebieden. Bij de laatstgenoemde onderwerpen is dit voor gekozen leden minder mogelijk, o.a. op grond van gebrekkige informatie en wellicht ook omdat zij hier de consequenties niet steeds kunnen overzien. Wellicht speelt bij onderwerpen van meer beleidscentrale gebieden ook mee dat gekozen leden op deze gebieden dan ook geen standpunt willen formuleren omdat ze anders voor – onvoorziene – consequenties medeverantwoordelijk gesteld zouden kunnen worden.

Een bevestiging van het boven aangeduide vermoeden dat wijzigingen van standpunten door gekozen leden veelal betekent dat zij zich laten overtuigen door de voorzitter, geeft het volgende. Voor elk probleemgebied geldt dat gekozen leden het beeld van de door hen gewenste resultaten minder vaak veranderen wanneer standpunten van leden en voorzitter parallel lopen. Bovendien is het zo dat bij een door gekozen leden onoverbrugbaar geacht verschil in standpunt zij hun standpunten aanpassen.

Dit geldt evenwel minder waar het onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur betreft. Eerder is erop gewezen dat bij deze, voor de voorzitter 'lastige' en voor gekozen leden zwaarwegende onderwerpen, het contact met de achterban een belangrijke rol speelt.

Eerder is de vraag aan de orde geweest of zich tijdens OR-vergaderingen verschillen van mening tussen gekozen leden en voorzitter uiten. Wij zullen hier kort aandacht besteden aan de vraag in hoeverre over onderwerpen ten aanzien waar-

van er meningsverschillen blijken te bestaan, overeenstemming wordt bereikt tijdens de bespreking van de betreffende onderwerpen. Hierin kan tot uiting komen, in hoeverre de OR-vergadering zelf – via discussies e.d. – bijdraagt aan het uitzuiveren en op elkaar afstemmen van standpunten.

Het al dan niet bereiken van overeenstemming na meningsverschillen blijkt op zichzelf niet of nauwelijks verband te houden met de aard van de probleemgebieden. Wel blijkt dat in OR'en waar onderwerpen m.b.t. personeelbeleid en m.b.t. arbeidsvoorwaarden door de ondernemingsleiding ter sprake gebracht worden waarover meningen verschillen, er vaker (92 procent respectievelijk 81 procent) overeenstemming wordt bereikt dan in OR'en waar deze controversiële onderwerpen door gekozen leden zijn geïnitieerd (54 procent respectievelijk 64 procent). Overeenstemming wordt blijkbaar vaak bereikt doordat elk van beide partijen iets van haar standpunt prijsgeeft. In deze gevallen is door de ondernemingsleiding van tevoren voldoende informatie verstrekt. Na het gebruik van harde – naast minder harde – argumenten wordt er (zeker waar het arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden betreft) vaker overeenstemming bereikt na aanvankelijke meningsverschillen. Terzake kundige opmerkingen en het verwijzen naar de achterban leiden bij deze onderwerpen vooral tot overeenstemming wanneer ze ondersteund worden door hardere argumenten, zoals het verwijzen naar wettelijke bevoegdheden e.d. Ten aanzien van onderwerpen op het gebied arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden die door de ondernemingsleiding zijn geïnitieerd, vindt er minder vaak vooroverleg plaats. Bij onderwerpen die niet in vooroverleg ter sprake komen, wordt over het algemeen vaker overeenstemming bereikt. In een aantal OR'en komen de leden met onderwerpen die voor de voorzitter 'lastig' zijn: met name op het gebied van beleid en bestuur. Opmerkelijk is, dat bij deze onderwerpen, waarover aanvankelijke meningsverschillen tussen voorzitter en gekozen leden bestonden, wel overeenstemming wordt bereikt tijdens de OR-vergaderingen wanneer gekozen leden harde argumenten hanteren.

Standpuntverschillen komen eerder tot uiting met betrekking tot minder beleidscentrale gebieden: wat dit betreft stellen gekozen leden zich onafhankelijk op door afwijkende standpunten ook als zodanig te formuleren. Opvallend is dat in OR'en waar er sprake is van onoverbrugbare standpuntverschillen m.b.t. beleid en bestuur, gekozen leden zich minder vaak door de voorzitter laten overtuigen dan bij onoverbrugbare standpuntverschillen op andere gebieden.

Wanneer vooroverleg over een onderwerp heeft plaats gehad houden gekozen leden vaker aan hun eigen standpunt vast en is er dus vaker sprake van een onafhankelijke opstelling.

2.4.3 Invloedspogingen

Eerder is ingegaan op de inbreng van gekozen leden in het besluitvormingsproces. O.a. hierin komen invloedspogingen tot uiting.

Een andere indicator voor invloedspogingen van gekozen leden tijdens de bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen, betreft de aard van de argumenten die gekozen leden tijdens de discussie hanteren.

Terzake kundige argumenten en informatie over wat er onder de achterban van gekozen leden leeft, worden het meest als argument gehanteerd in de discussies binnen OR-vergaderingen. Deze kunnen als minder harde argumenten worden beschouwd.

Harde argumenten worden minder vaak gehanteerd, in volgorde van populariteit zijn dit

- het zich beroepen op wettelijke of reglementaire bevoegdheden van de OR,
- het aan de orde stellen van de vertrouwensrelatie tussen gekozen leden en de directie, en
- het wijzen op eventueel door de achterban te ondernemen acties (komt zeer zelden voor).

Vooraf wanneer het gaat om problemen van beleid en bestuur doen gekozen leden mede een beroep op wettelijke en reglementaire bevoegdheden (in 33 procent van de OR'en) (In 42 procent van de OR'en hanteren gekozen leden t a v beleid en bestuur één of meerdere van de genoemde harde argumenten).

Het beroep op harde argumenten komt relatief het meest voor wanneer gekozen leden dit soort problemen zelf hebben aangesneden en er – vaak 'onoverbrugbare' verschillen bestaan tussen het standpunt van gekozen leden en dat van de voorzitter – zoals eerder gezegd betreft het hier voor de voorzitter blijkbaar 'lastige' problemen m.b.t. beleid en bestuur. De voorzitter laat in die gevallen vaak een hoge inbreng toe, waarschijnlijk door het verplichtend karakter van bepaalde wettelijke bepalingen m.b.t. beleid en bestuur (bv. adviesrecht van gekozen leden). In die gevallen heeft dit argument volgens gekozen leden ook de meeste invloed, althans meer dan de minder harde argumenten.

Waar het onderwerpen m.b.t. minder beleidscentrale gebieden betreft, hanteren gekozen leden vaak minder harde argumenten, zoals terzake kundige opmerkingen en informatie over wat er leeft onder de achterban. Aan de minder harde argumenten wordt door gekozen leden meer invloedswaarde toegekend, wanneer het problemen m.b.t. personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden betreft. Dit vormt een belangrijke achtergrond voor het relatief frekwente contact dat gekozen leden met hun achterban hebben wanneer deze probleemgebieden in de OR besproken worden. Blijkbaar ontleen gekozen leden zowel inhoudelijke kennis als kennis omtrent standpunten van de achterban aan de betreffende contacten.

Wel dient opgemerkt te worden, dat in OR'en waar onderwerpen m.b.t. personeelbeleid door werknemersvertegenwoordigers zijn geïnitieerd, vaker (in 36

procent van de betreffende OR'en) (ook) harde argumenten worden gehanteerd dan in OR'en waar dit soort onderwerpen door de ondernemingsleiding zijn aangedragen (22 procent). Ditzelfde hebben we gezien voor de onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur: blijkbaar geven onderwerpen van deze gebieden die op initiatief van werknemersvertegenwoordigers zijn aangedragen – en waarover de standpunten dan relatief vaak verschillen – vaak aanleiding tot het gebruik van harde argumenten.

Het verschil tussen de betreffende gebieden ligt hierin, dat bij onderwerpen m.b.t. personeelbeleid harde argumenten worden gehanteerd wanneer met name gekozen leden het verschil in standpunt met de voorzitter overbrugbaar achten. (dit geldt ook voor arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden). Alleen wanneer er nog mogelijkheden worden gezien om tot overeenstemming te komen en gekozen leden de verwachting hebben dat harde argumenten hun uitwerking op de stellingname van de voorzitter niet zullen missen, worden hier harde argumenten gebruikt.

Waar het gaat om onderwerpen met betrekking tot beleid en bestuur worden er óók harde argumenten gebruikt wanneer het verschil in standpunt – volgens gekozen leden – niet overbrugbaar is. In die gevallen gaat het om onderwerpen die dermate belangrijk worden geacht, dat gekozen leden het zich bijvoorbeeld tegenover hun achterban niet kunnen veroorloven om geen gebruik te maken van alle middelen die ze tot hun beschikking hebben.

Eerder is ingegaan op de inbreng van gekozen leden en de inbreng die maximaal door de voorzitter wordt toegestaan¹⁶). Om een beeld te krijgen van de mate waarin gekozen leden zich voegen naar hetgeen de voorzitter toestaat dan wel verder of minder ver gaan met hun inbreng, zijn beide gegevens met elkaar gekombineerd tot één variabele, bestaande uit de volgende drie categorieën¹⁷):

- gekozen leden gaan verder dan de voorzitter wil (34 procent van alle onderwerpen),
- gekozen leden gaan even ver als de voorzitter wil (51 procent van alle onderwerpen),
- gekozen leden gaan minder ver dan de voorzitter wil (15 procent van alle onderwerpen).

Wanneer gekozen leden wat betreft de fase van besluitvorming verder gaan dan de voorzitter bedoelde, is te verwachten dat gekozen leden meer invloed willen uitoefenen dan de voorzitter toestaat of wil.

Wanneer gekozen leden minder ver gaan dan de voorzitter verwacht of wil, beperken gekozen leden hun mogelijke invloed en/of het nemen van medeverantwoordelijkheid.

Vooral bij de behandeling van problemen inzake beleid en bestuur (45 procent) en inzake interne organisatie (37 procent) gaan gekozen leden verder met hun inbreng dan de voorzitter toestaat. Voor de probleemgebieden personeelbeleid

en arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden geldt dit in minder OR'en (26 procent respectievelijk 27 procent) relatief gezien gaan gekozen leden in veel OR'en evenver als de voorzitter hen toestaat Omdat de voorzitter in veel OR'en toch al een hoge inbreng toestaat op deze minder beleidscentrale gebieden, lijkt het voor gekozen leden niet zo hard nodig om op deze gebieden door de marges die de voorzitter biedt 'heen te breken'

Opvallend is wel dat juist op het gebied interne organisatie gekozen leden in relatief veel (ruim eenvijfde) OR'en minder ver gaan dan de voorzitter verwacht blijkbaar zijn dit OR'en waar gekozen leden voorzichtigheid betrachten m b t de – vaak zeer technische – problemen van interne organisatie en beperken zij zich, ondanks de mogelijkheid tot een hogere inbreng, tot het vragen om informatie In het vervolg wordt vooral aandacht besteed aan de OR'en waar gekozen leden duidelijk verder gaan dan de voorzitter toestaat

Eerder is gesteld dat veelal waar het beleid en bestuur en personeelbeleid betreft – de standpunten nogal eens verschillen wanneer onderwerpen door gekozen leden zijn geïnitieerd Bovendien bleek dat juist dan relatief vaak harde argumenten worden gehanteerd Gekozen leden lijken zich m a w meer in te zetten en zich onafhankelijk van de voorzitter op te stellen wanneer het onderwerpen betreft die door henzelf zijn geïnitieerd Deze tendens komt ook in tabel 9.3 tot uiting op alle inhoudelijke gebieden behalve interne organisatie blijken gekozen leden vaker verder te gaan dan de voorzitter toestaat wanneer zij zelf onderwerpen hebben aangedragen dan wanneer onderwerpen door de ondernemingsleiding zijn geïnitieerd

Tabel 9.3

PERCENTAGE OR'EN WAAR GEKOZEN LEDEN VERDER GAAN DAN VOORZITTER TOESTAAT NAAR INITIATIEIENAML PER PROBLEEM-
GEBIED¹⁸⁾

<i>onderwerpen op het gebied</i>	<i>initiatief door</i>		Totaal
	werknemers (vertegenwoordigers)	ondernemings leiding	
beleid en bestuur	58 (31)	40 (77)	45 (108)
interne organisatie	35 (54)	39 (46)	37 (100)
personeelbeleid	31 (74)	16 (32)	26 (106)
arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden	37 (65)	12 (43)	27 (108)
Totaal	38 (224)	30 (198)	34 (422)

Gekozen leden gaan relatief vaker verder dan de voorzitter toestaat, wanneer er sprake is van verschillen in standpunt dan wanneer de standpunten identiek zijn. Dit verband ligt voor alle inhoudelijke gebieden ongeveer hetzelfde. Dit versterkt de bovengenoemde interpretatie: verder gaan dan de voorzitter wil, vormt voor gekozen leden een poging om meer invloed uit te oefenen dan de voorzitter bedoelt. Deze poging is nodig en blijkt wanneer gekozen leden het inhoudelijk niet eens zijn met de voorzitter.

Over het algemeen blijkt dat een onafhankelijke opstelling van gekozen leden tijdens de bespreking in de OR – gemeten aan bovengenoemde aspecten – gepaard gaat met een duidelijke voorbereiding op OR-vergaderingen.

Zowel vooroverleg als contact met de achterban gaan – voor onderwerpen van elk inhoudelijk gebied – gepaard met het feit dat gekozen leden tijdens de bespreking in OR-vergaderingen verder gaan met hun inbreng dan de voorzitter toestaat. Ook het gebruik van harde argumenten en het tot uiting komen van meningsverschillen blijken een duidelijke positieve samenhang te vertonen met vooroverleg en contact met de achterban.

2.4.4 Het laten prevaleren van personeelsbelangen

In het onderzoek is aandacht besteed aan de mate waarin gekozen leden bij de bespreking van onderwerpen in de OR personeelsbelangen zwaarder laten wegen dan het bedrijfsbelang. Opgemerkt dient te worden dat in een aantal gevallen waarschijnlijk geen keuze gemaakt kan worden tussen beide soorten belangen, o.a. omdat deze ook met elkaar kunnen samenvallen.

Over het algemeen blijkt dat gekozen leden bij de bespreking van onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden personeelsbelangen vaker laten prevaleren boven het bedrijfsbelang dan bij de bespreking van onderwerpen van meer beleidscentrale gebieden: in 60 procent van de OR'en is dit het geval bij arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, terwijl dit in 32 procent van de OR'en het geval is bij beleid en bestuur. Waarschijnlijk speelt hierbij een rol dat de personele consequenties op de eerstgenoemde gebieden vaak duidelijker zijn. In elk geval blijkt dat gekozen leden m.b.t. onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden vaker als personeelsvertegenwoordigers optreden tijdens besprekingen in de OR, in die zin dat ze personeelsbelangen laten prevaleren boven bedrijfsbelangen. Opmerkelijk is dat gekozen leden juist t.a.v. onderwerpen van beleid en bestuur waarover de ondernemingsleiding van tevoren onvoldoende informatie heeft verstrekt, vaak (in 53 procent van de betreffende OR'en) personeelsbelangen laten prevaleren. Eerder is reeds gewezen op het feit dat dit door werknemersvertegenwoordigers geïnitieerde onderwerpen betreft waaromtrent de standpunten van voorzitter en gekozen leden nogal eens uiteenlopen.

Vooroverleg blijkt t a v bepaalde gebieden wél en t a v andere niét gepaard te gaan met het laten prevaleren van personeelsbelangen

Met name bij vooroverleg over onderwerpen m.b t beleid en bestuur laten gekozen leden personeelsbelangen zwaarder wegen dan wanneer hierover geen vooroverleg plaatsvindt. Een en ander hangt weer nauw samen met controversiele onderwerpen op dit gebied waarover eerder is gesproken

Daarentegen schijnt vooroverleg over problemen m.b t arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden een andere uitwerking te hebben Wanneer ten aanzien van dit soort problemen vooroverleg plaatsvindt laat men het personeelsbelang vaker minder zwaar wegen dan wanneer er geen vooroverleg plaatsvindt Waarschijnlijk worden in het vooroverleg over arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden reeds vooraf konsessies gedaan aan de ondernemingsleiding in die zin dat het standpunt van gekozen leden in haar richting wordt aangepast Dit te meer daar verschillen in het standpunt van gekozen leden en dat van de voorzitter m.b t arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden relatief vaak overbrugbaar worden geacht door gekozen leden Het overleg met de achterban heeft dan vaak de betekenis van een nabespreking, waarin het door gekozen leden in de OR ingenomen standpunt wordt verantwoord bij kontakten met de achterban over dit gebied blijken gekozen leden nl relatief gezien niet vaak (in 46 procent van de OR'en) personeelsbelangen tijdens de bespreking in de OR te laten prevaleren Kontakten met de achterban over onderwerpen van alle andere gebieden gaan relatief vaak wel gepaard met het laten prevaleren van personeelsbelangen.

In het bovenstaande zijn enkele aspecten van het besluitvormingsproces tijdens OR-vergaderingen besproken De belangrijkste bevindingen dienaangaande kunnen als volgt worden samengevat.

Wat de *inbreng* van gekozen leden betreft onderwerpen van beleidscentrale gebieden worden relatief vaak door de ondernemingsleiding geïnitieerd ter bespreking in de OR, gekozen leden beperken zich dan tot het vragen van informatie en hebben dus over het algemeen geen hoge inbreng. In OR'en echter waar onderwerpen m.b t. beleid en bestuur door gekozen leden zelf worden aangedragen, blijken dit voor de voorzitter 'lastige' en voor gekozen leden zwaarwegende onderwerpen ten aanzien waarvan gekozen leden een hoge inbreng hebben

Onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden zijn voor gekozen leden vaak aanleiding tot het leveren van een hoge inbreng Het sterkst komt dit tot uiting wanneer de ondernemingsleiding deze onderwerpen initieert Dit blijkt sterk samen te hangen met voldoende informatieverstrekking door de ondernemingsleiding vooraf. Bij door gekozen leden zelf geïnitieerde onderwerpen m b.t. minder beleidscentrale gebieden beperken zij zich nogal eens tot het stellen van 'lastige' vragen, om zo een antwoord van de voorzitter uit te lokken

Wat de *onafhankelijke opstelling* van gekozen leden betreft Vooral in OR'en waar gekozen leden voor de voorzitter 'lastige' onderwerpen m b.t. beleid en

bestuur aandragen, stellen gekozen leden zich als groep onafhankelijk op t.o.v. de voorzitter, verschillen in standpunten komen ook daadwerkelijk tot uiting, gekozen leden gaan verder dan de voorzitter toestaat en hanteren daarbij harde argumenten, d.w.z. doen b.v. een beroep op wettelijke en reglementaire bevoegdheden. Deze opstelling t.a.v. beleidscentrale gebieden nemen gekozen leden ook in wanneer er sprake is van naar hun eigen idee onoverbrugbare verschillen in standpunt: waarschijnlijk kunnen gekozen leden het zich dan tegenover hun achterban niet veroorloven om geen gebruik te maken van alle middelen waarover ze de beschikking hebben.

Over het algemeen hanteren gekozen leden bij onderwerpen m.b.t. minder beleidscentrale gebieden minder harde argumenten, behalve wanneer er sprake is van verschillen in standpunt die door gekozen leden zelf overbrugbaar worden geacht. D.w.z. alléén wanneer ze kansen voor werkelijke invloed – eventueel d.m.v. compromissen – zien, worden er ook harde argumenten gebruikt door hen. Over het geheel blijkt vooroverleg, kontakten met de achterban en met anderen samen te gaan met een onafhankelijke opstelling van gekozen leden.

Wat tenslotte hun rol van *personeelsvertegenwoordigers* tijdens de OR-vergadering betreft, valt op dat deze rol duidelijker is ten aanzien van niet-beleidscentrale onderwerpen: personele konsekventies zijn hier waarschijnlijk vaak duidelijker. Wanneer gekozen leden op het gebied beleid en bestuur voor de voorzitter ‘lastige’ onderwerpen initiëren, laten ze ook relatief vaak het personeelsbelang prevaleren boven het bedrijfsbelang.

2.5 Resultaten van de bespreking van onderwerpen in de OR

Tegen de achtergrond van het voorafgaande, waar zowel de voorbereiding van gekozen leden op de OR-vergadering als besluitvormingsprocessen tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR-vergadering aan de orde zijn geweest, worden in onderhavige subparagraaf resultaten van die bespreking behandeld. Resultaten van besprekingen in de OR kunnen vanuit verschillende gezichtspunten bekeken worden. Het resultaat kan gezien worden in termen van de invloed die door gekozen leden is uitgeoefend op de uitkomst van de bespreking in de OR en in termen van de mate waarin gekozen leden meer dan de voorzitter bereiken wat zij willen bereiken. Hierbij dient nogmaals gewezen te worden op het feit dat in dit onderzoek het resultaat van OR-vergaderingen alleen gemeten is aan de hand van inschattingen door gekozen leden. De mate waarin feitelijke situaties gewijzigd zijn in de richting van hetgeen werknemers(-vertegenwoordigers) wensten, kon in dit onderzoek niet worden opgenomen. Bovendien dient bedacht te worden, dat het hier gaat om meting aan de hand van enkele besprekingen. Het is altijd een vraag in hoeverre een instituut als de OR invloed uitoefent niet door middel van de wijze van bespreking van een onderwerp, maar

louter door zijn bestaan. De ondernemingsleiding kan bijv. om bepaalde discussies te vermijden beslissingen meer aanpassen aan hetgeen werknemers(-vertegenwoordigers) – naar de leiding verwacht – wensen.

Het resultaat van de bespreking kan ook besloten liggen in het overleg zelf: de vorming of wijziging van standpunten en het bereiken van overeenstemming bij aanvankelijke meningsverschillen.

Dat aspect is in dit onderzoek evenwel begrepen als onderdeel van het proces van meningsvorming door met name gekozen leden. Wanneer zij hun standpunt wijzigen op grond van discussies in de OR, is er kans op minder invloed. Hierop is in de vorige subparagraaf ingegaan.

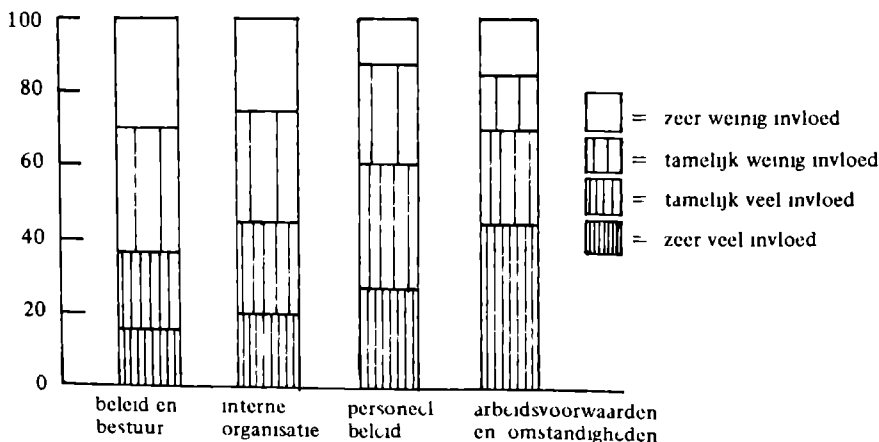
Onderstaande figuur laat zien dat gekozen leden – naar hun eigen inschatting – relatief gezien vaker invloed hebben op het uiteindelijke resultaat van besprekingen in de OR wanneer het onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden betreft¹⁹⁾ in 44 procent van de OR'en hebben gekozen leden zeer veel invloed waar het arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden betreft, terwijl dit voor onderwerpen van beleid en bestuur 16 procent bedraagt.

Wanneer de vraag wordt gesteld naar degenen die uiteindelijk meer resultaten hebben bereikt in de OR vergadering, gekozen leden of de voorzitter, blijkt dat dit (wat de aard van de probleemgebieden betreft) parallel loopt met het boven-

Figuur 9.4

INVLOED VAN GEKOZEN LEDEN VOLGENS HUN EIGEN INSCHATTING OP HET RESULTAAT VAN DE BESPREKING IN DE OR PER PROBLEEMGEBIED

Percentage
OR'en



staande²⁰): de voorzitter bereikt vaker (rond 48 procent van de OR'en) meer resultaat dan gekozen leden wanneer het gaat om beleidscentrale gebieden dan wanneer het minder beleidscentrale gebieden betreft (rond 32 procent). Het blijkt dat gekozen leden als een van de criteria bij de inschatting van hun eigen invloed de vraag hanteren of zij meer bereiken dan de voorzitter²¹).

In het navolgende wordt vooral de aandacht gericht op de onderwerpen ten aanzien waarvan gekozen leden zichzelf zeer veel invloed toekennen.

Over het algemeen is dit iets vaker het geval in OR'en waar onderwerpen door werknemersvertegenwoordigers zelf zijn geïnitieerd, behalve wanneer het onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur betreft. Blijkbaar hebben gekozen leden t.a.v. de door hen geïnitieerde – en voor de voorzitter 'lastige' – onderwerpen van beleid en bestuur minder invloed; dit ondanks het feit, dat gekozen leden zich, zoals we eerder hebben gezien, ten aanzien van deze onderwerpen sterk inspannen en zich duidelijk onafhankelijk opstellen.

Wanneer gekeken wordt naar invloed en eerder behandelde aspecten van het besluitvormingsproces in de OR blijkt het volgende.

Over het algemeen zeggen gekozen leden meer invloed te hebben gehad naarmate ze een hogere inbreng hebben geleverd in het besluitvormingsproces. Dit geldt voor onderwerpen van alle inhoudelijke gebieden.

Iets genuanceerder ligt het waar het gaat om de vraag wie meer resultaat heeft bereikt: gekozen leden of de voorzitter. Vooral t.a.v. onderwerpen m.b.t. interne organisatie en m.b.t. personeelbeleid bereiken gekozen leden nogal eens (respectievelijk 19 en 29 procent) meer resultaten dan de voorzitter wanneer zij zich beperken tot het stellen van lastige vragen. Eerder is gewezen op de afstand die door gekozen leden nogal eens bewaard wordt wanneer het gaat om de interne organisatie (het minder ver gaan dan de voorzitter verwacht). Waar het personeelbeleid betreft, proberen gekozen leden wanneer zij zelf onderwerpen op dit gebied aandragen, aan de voorzitter antwoorden te ontlokken door het stellen van lastige vragen, zoals we eerder hebben gezien. Dit is – zij het in mindere mate – ook wel het geval met door gekozen leden zelf aangedragen onderwerpen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden: in 17 procent van de OR'en waar gekozen leden op dit gebied zich beperken tot het vragen om informatie, blijken ze zelf meer resultaten te bereiken dan de voorzitter.

De hierboven gesignaleerde tendensen dienen echter niet overschat te worden. Over het geheel genomen bereiken gekozen leden in 20 respectievelijk 35 procent van de OR'en waar zij (ook) standpunten formuleren m.b.t. personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, zelf meer resultaten dan de voorzitter. Het alleen maar stellen van vragen blijkt m.b.t. deze gebieden relatief gezien minder vaak resultaat te hebben dan een hogere inbreng.

Voor alle probleemgebieden geldt dat gekozen leden meer invloed zeggen te hebben en meer resultaat bereiken wanneer zij tijdens de discussies harde argu-

menten hanteren. Opvallend is wel dat deze dan voor alle probleemgebieden gepaard dienen te gaan met minder harde argumenten, zoals terzake kundige opmerkingen en het verwijzen naar de achterban: wanneer gekozen leden uitsluitend harde argumenten gebruiken – hetgeen trouwens niet zo vaak voorkomt – halen deze blijkbaar niets uit. Overigens zij vermeld, dat in OR'en waar gekozen leden t.a.v. arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden en t.a.v. personeelbeleid naast minder harde ook harde argumenten hanteren, naar hun eigen indruk minder harde argumenten toch het meest invloedrijk zijn. Dit laatste gegeven is gebaseerd op de vraag aan gekozen leden naar het meest invloedrijke argument tijdens de bespreking.

Het bespreken van een onderwerp tijdens vooroverleg blijkt gepaard te gaan met meer invloed en meer resultaten.

Voor onderwerpen m.b.t. de minder beleidscentrale gebieden blijkt daarnaast het contact met de achterban van betekenis. Enerzijds schijnen gekozen leden aan kontakten met de achterban over deze gebieden argumenten te ontlelen die het bij de voorzitter doen; anderzijds oefenen ze invloed uit door het sluiten van compromissen, die zij nadien moeten verantwoorden tegenover hun achterban. In het bijzonder in OR'en waar van tevoren voldoende informatie door de ondernemingsleiding is verstrekt over arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, zeggen gekozen leden vaak (in 54 procent van de betreffende OR'en) veel invloed uit te oefenen ten aanzien van dat gebied. Het betreft hier veelal onderwerpen die door de ondernemingsleiding zelf zijn geïnitieerd. Waarschijnlijk geeft de voorzitter gekozen leden dan t.a.v. de minder beleidscentrale gebieden de gelegenheid invloed uit te oefenen en dit door van hen het leveren van een hoge inbreng te vragen.

Ook op andere gebieden blijkt voldoende informatieverschaffing vooraf aan gekozen leden gepaard te gaan met meer invloed, zij het in mindere mate dan op het gebied arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

Wanneer de onderhavige subparagraaf over de resultaten van de bespreking van onderwerpen wordt overzien springen enkele zaken in het oog.

Invloed van gekozen leden wordt door hen zelf vaak afgemeten aan de vraag of zij zelf dan wel de voorzitter meer resultaten hebben bereikt.

Over het algemeen wordt door gekozen leden meer invloed uitgeoefend t.a.v. onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden dan t.a.v. onderwerpen van wel beleidscentrale gebieden. Zeker wanneer gekozen leden zelf onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur aandragen wordt er niet vaak veel invloed uitgeoefend, terwijl voor de andere probleemgebieden over het algemeen geldt dat de invloed bij initiatief door gekozen leden zelf groter is dan bij initiatief door de voorzitter.

Zowel vooroverleg als het hanteren van harde argumenten naast andere, gaat gepaard met veel invloed.

Vooral waar het onderwerpen m.b.t. personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden betreft heeft ook het contact met de achterban een belangrijke betekenis. Voor arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden maar ook voor andere inhoudelijke gebieden is voldoende informatie van tevoren van belang bij het (kunnen) uitoefenen van invloed.

2.6 Samenvatting: besprekingswijze van uiteenlopende probleemgebieden

Overzicht 9.5 laat verschillen zien tussen de vier probleemgebieden wat betreft elk van de in de voorafgaande paragrafen behandelde aspecten van het proces dat onderwerpen doorlopen bij bespreking in de OR.

Resultaten

Over het algemeen zeggen gekozen leden vaker dat zij veel invloed uitoefenen wanneer onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden ter sprake zijn dan wanneer onderwerpen van meer beleidscentrale gebieden ter sprake zijn. Een van de criteria die zij bij hun inschatting hanteren lijkt de vraag wie meer resultaat heeft bereikt: zij zelf dan wel de voorzitter.

Vooral ten aanzien van onderwerpen van beleid en bestuur die door werknemers-vertegenwoordigers ter bespreking in de OR zijn aangedragen, achten gekozen leden hun invloed gering. Dit blijken voor de ondernemingsleiding vaak 'lastige' onderwerpen te zijn: veelal verschilt zij hierover van standpunt met gekozen leden. Ondanks het feit dat de ondernemingsleiding onvoldoende informatie vooraf verstrekt, hanteren gekozen leden allerlei wegen om zich op de bespreking van dit soort onderwerpen voor te bereiden: naast vooroverleg en overleg met hun achterban, hebben ze dan vooral ook contact met staf en leidinggevendend uit de organisatie. Ondanks een hoge inbreng en een onafhankelijke opstelling tijdens de bespreking in de OR blijken ze in die gevallen aan dit alles niet veel invloedswaarde toe te kennen.

Vooral ten aanzien van onderwerpen m.b.t. arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden die door de ondernemingsleiding zijn geïnitieerd, zeggen gekozen leden nogal wat invloed op het resultaat van de bespreking in de OR te hebben uitgeoefend. Wel schijnt dit vaak gepaard te gaan met het sluiten van compromissen met de voorzitter, hetgeen voor hen een reden schijnt te zijn zich t.o.v. hun achterban te verantwoorden. Wat dit laatste betreft dient echter voorzichtigheid betracht te worden omdat contacten met de achterban in die gevallen ook de betekenis kunnen hebben van het tevoren afspraken maken over de aard van te sluiten compromissen c.q. van een vrijbrief die aan gekozen leden de mogelijkheid geeft naar eigen inzicht te handelen in de OR.

Overzicht 9.5

VERSCHILLEN TUSSEN PROBLEEMGEBIEDEN WAT BETREFT ASPECTEN VAN DE BESPREKINGSWIJZE VAN ONDERWERPEN

	onderwerpen m.b.t.			
	beleid en bestuur	interne organisatie	personeelbeleid	arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden
verschillende aspecten van de besprekingswijze				
<i>Voorbereiding van gekozen leden</i>				
voldoende informatie vooral verstrekt		o	o	+
wel contact met stal en leidinggevend	+	o	o	o
wel vooroverleg		-	+	+
wel contact met de achterban	o	o	o	o
<i>Inbreng van gekozen leden</i>				
hoge inbreng van gekozen leden			+	+
<i>Onafhankelijke opstelling als personeelsvertegenwoordigers</i>				
gekozen leden hebben beeld van gewenste resultaten	-		+	+
OR vergadering heeft invloed op beeld van gekozen leden over gewenste resultaten	o	o	o	o
standpuntverschillen uit zich			+	+
OR vergadering leidt tot overeenstemming na meningsverschillen	o	o	o	o
gekozen leden gebruiken (ook) 'harde' argumenten	+	o	o	o
gekozen leden gaan verder dan voorzitter toestaat	+	+		
gekozen leden laten personeelsbelangen prevaleren			+	+
<i>Resultaten van de bespreking</i>				
gekozen leden zeggen veel invloed te hebben		-	o	+
gekozen leden bereiken meer resultaten dan voorzitter	o		o	+

+ = aspect is op betreffende probleemgebieden duidelijk meer van toepassing dan op andere probleemgebieden

o = aspect is op betreffende probleemgebied in ongeveer gelijke mate van toepassing als op andere probleemgebieden

- = aspect is op betreffende probleemgebied duidelijk minder van toepassing dan op andere probleemgebieden

Bijv. t.a.v. onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur wordt er in duidelijk minder OR'en voldoende informatie vooral aan gekozen leden verstrekt dan t.a.v. onderwerpen van andere gebieden. t.a.v. onderwerpen m.b.t. arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden wordt in duidelijk meer OR'en voldoende informatie vooral verstrekt aan gekozen leden dan t.a.v. onderwerpen van de andere gebieden

Ten aanzien van onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden stellen gekozen leden zich wat een aantal aspecten betreft vaker onafhankelijker als groep op t.o.v. de voorzitter dan t.a.v. andersoortige onderwerpen. Verschillen in standpunt uiteten zich vaker bij minder beleidscentrale onderwerpen, dit hangt waarschijnlijk samen met het feit dat er over arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden en ook over personeelbeleid meer kansen zijn tot het bereiken van overeenstemming. 'Harde' argumenten hoeven hier dan ook minder vaak gebruikt te worden, omdat gekozen leden op deze gebieden meer invloedswaarde toekennen aan terzake kundige opmerkingen en verwijzingen naar de achterban. De voorzitter laat t.a.v. deze gebieden dan ook vaker een hogere inbreng van gekozen leden toe.

Waar het onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur en m.b.t. interne organisatie betreft, worden 'harde' argumenten vaker gehanteerd. gekozen leden beroepen zich vaker op wettelijke en reglementaire bevoegdheden. De voorzitter laat t.a.v. onderwerpen van deze gebieden dan ook minder vaak een hoge inbreng toe. Waarschijnlijk met een beroep op 'harde' argumenten gaan gekozen leden echter relatief vaak verder dan de voorzitter toestaat.

Boven weergegeven schema laat zien dat personeelsbelangen vaker prevaleren wanneer het onderwerpen m.b.t. minder beleidscentrale gebieden betreft dan bij andersoortige onderwerpen.

Wanneer echter vooroverleg heeft plaatsgevonden tussen leden onderling over onderwerpen m.b.t. beleid en bestuur blijkt tijdens de bespreking in de OR meer het accent gelegd te worden op personeelsbelangen dan wanneer dit vooroverleg niet heeft plaatsgevonden. De aard van het onderwerp kan hierin ook een rol spelen. Wanneer personeelsbelangen duidelijker zichtbaar zijn – of in vooroverleg worden ontdekt – is een hardere opstelling van gekozen leden mogelijk. Meningsverschillen met de voorzitter die dan naar voren komen, kunnen het standpunt van gekozen leden – mede in volgend onderling overleg – verder profileren.

Tot slot zij gewezen op het feit dat de bovenstaande verbanden niet altijd even rechtlijnig verlopen. Verschillende soorten processen spelen een rol, waarbij rekening gehouden dient te worden met de invloed van allerlei doorkruisende variabelen, die nuanceringen noodzakelijk maken, zoals in deze paragraaf al is gebleken.

3. Typering van OR'en naar hun besprekingswijze ongeacht probleemgebied

In de voorafgaande paragrafen is ingegaan op de besprekingswijze van onderwer-

pen gedifferentieerd naar probleemgebied waarop de onderwerpen betrekking hebben

In deze paragraaf wordt een beeld gegeven van de besprekingswijze van onderwerpen door OR'en, waarbij afgezien wordt van de verschillende probleemgebieden. Dit laatste is noodzakelijk om OR'en als zodanig naar dit aspect van hun werkwijze te kunnen typeren en verbanden te kunnen leggen met in eerdere hoofdstukken behandelde onderdelen van de probleemstelling. Wel worden er met betrekking tot een aantal aspecten vergelijkingen getroffen tussen onderwerpen van de minder beleidscentrale gebieden (personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden) en onderwerpen van de meer beleidscentrale gebieden (beleid en bestuur en interne organisatie). Als de in het kader van de probleemstelling meest relevante dimensies in de besprekingswijze worden achtereenvolgens behandeld: de inbreng van gekozen leden in het proces van besluitvorming (paragraaf 3.1), de onafhankelijke opstelling van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers (paragraaf 3.2) en resultaten van de bespreking van onderwerpen in de OR (paragraaf 3.3).

Deze indeling loopt grotendeels parallel aan die in de voorafgaande paragraaf, zij het dat voor elke dimensie ook andere indicatoren in de analyse zijn betrokken.

Enerzijds is in deze paragraaf namelijk gebruik gemaakt van gegevens m.b.t. vier relatief belangrijke onderwerpen per OR, zoals deze maar dan gedifferentieerd per probleemgebied – ook in de vorige paragraaf zijn behandeld. Deze gegevens van elk van de vier onderwerpen zijn telkens gekombineerd tot één gegeven per OR²²). De gekombineerde gegevens per OR zijn opgevat als indicatoren voor de wijze waarop de betreffende OR de relatief belangrijke onderwerpen over alle probleemgebieden heen bespreekt.

Anderzijds is in deze paragraaf voor elk van de bovengenoemde dimensies in de besprekingswijze gebruik gemaakt van gegevens die zijn ontleend aan notulen van OR-vergaderingen. Deze gegevens hebben betrekking op het hele scala van onderwerpen dat in OR-vergaderingen (gehouden binnen de observatieperiode van een jaar) aan de orde is geweest.

In deze paragraaf wordt elk van de bovengenoemde dimensies grotendeels afzonderlijk behandeld. De betekenis van deze dimensies en hun onderlinge samenhangen komen opnieuw aan de orde in hoofdstuk 13 waar de besprekingswijze van OR'en in verband wordt gebracht met hun werkterrein en hun kenmerken als instituut.

COR'en zijn hier buiten beschouwing gelaten vanwege het specifieke karakter ervan en hun mogelijke verstoringende werking in gevonden verbanden. Wel wordt aan het slot van deze paragraaf aangegeven op welke punten COR'en duidelijk afwijken van andere OR'en.

3 / De inbreng van gekozen leden in het proces van besluitvorming

Een van de indicatoren voor het niveau van activiteiten van gekozen leden tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR, is de bijdrage die zij leveren in het besluitvormingsproces, eerder wel inbreng genoemd

Over belangrijke onderwerpen van verschillende probleemgebieden heen leveren gekozen leden in 29 procent van de OR'en gemiddeld een hoge inbreng, d w z. beperken zij zich niet tot het vragen van informatie en/of het – vrijblijvend – uiten van hun mening, maar formuleren ze tenminste voorwaarden waaraan het te voeren beleid dient te voldoen en komen ook wel eens toe aan het doen van voorstellen en het formuleren van standpunten

In eenderde van de OR'en komen gekozen leden (gemiddeld over de vier belangrijke onderwerpen heen) nooit toe aan het formuleren van voorwaarden hun inbreng blijft beperkt tot het – vrijblijvend – uiten van hun mening De resterende OR'en vallen in de tussencategorie

Ook op dit analyseniveau geldt, dat de fertelijke inbreng van gekozen leden naar hun zeggen – sterk verband houdt met de inbreng die door de voorzitter – naar zijn eigen zeggen – wordt toegestaan (uitgedrukt in de maat Pearson-r³⁶²³)

In OR'en waar sprake is van een hoge gemiddelde inbreng van gekozen leden tijdens de bespreking van onderwerpen van verschillende probleemgebieden, blijkt er een zwakke tendens dat deze inbreng gemiddeld hoger is wanneer onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden worden besproken dan bij onderwerpen van beleidscentrale gebieden²⁴) In OR'en waar er gemiddeld een hoge inbreng wordt toegestaan door de voorzitter is dit dan ook meer het geval bij onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden

Er blijkt geen verband te bestaan tussen de gemiddelde inbreng die gekozen leden – in vraaggesprekken – zeggen te hebben over de vier onderwerpen en de gemiddelde inbreng zoals deze in de notulen van OR-vergaderingen tot uitdrukking komt²⁵) Wel is er een tendens dat in OR'en waar de inbreng bij de bespreking van onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden gemiddeld hoger is dan de inbreng bij onderwerpen van meer beleidscentrale gebieden, ook in de notulen een hogere inbreng tot uiting komt Een hoge inbreng blijktens notulen is vooral gebaseerd op een hoge inbreng op minder-beleidscentrale gebieden

Naast de inbreng van gekozen leden is indicatief voor het niveau van activiteiten die gekozen leden tijdens de bespreking in de OR ontplooiën, de mate waarin gekozen leden tijdens OR-vergaderingen informatie vragen, d w z meer of minder lastige vragen stellen aan de voorzitter²⁶) Dit blijkt een onafhankelijke dimensie te zijn die geen verband houdt met de verdere inbreng van gekozen leden tijdens OR-vergaderingen onafhankelijk van de vraag of gekozen leden een hoge inbreng leveren m.b.t belangrijke onderwerpen kunnen ze meer of wel minder energie spenderen aan het stellen van informatieve vragen aan de voorzitter (over alle in de OR behandelde onderwerpen)

Gemiddeld (d.w.z. over alle onderwerpen heen) zijn gekozen leden in 11 procent van de OR'en zeer actief wat betreft het stellen van informatieve vragen aan de voorzitter. In deze OR'en worden ze hiertoe blijkbaar – meer of minder direct – nogal eens gestimuleerd door hun achterban; dit gezien het verband tussen deze variabele en de mate waarin men tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR-vergadering naar de achterban verwijst²⁷) (uitgedrukt in de maat Pearson-r: .26) alsmede de mate waarin gekozen leden zelf onderwerpen initiëren²⁸) (uitgedrukt in de maat Pearson-r: .31).

Zoals verderop nog zal blijken gaat het hoog aktiviteitsniveau wat betreft het vragen van informatie aan de voorzitter vaak gepaard met een vrij onafhankelijke opstelling van gekozen leden als groep tijdens de bespreking in de OR. Vooral in de betreffende OR'en komen tijdens besprekingen in de OR nogal eens meningsverschillen tussen voorzitter en gekozen leden tot uiting (uitgedrukt in de maat Pearson-r: .24), zonder dat dit gepaard gaat met meningsverschillen tussen gekozen leden onderling.

In 26 procent van de OR'en zijn gekozen leden zeer weinig actief wat betreft het stellen van informatieve vragen aan de voorzitter. Dit gaat gepaard met een laag percentage door gekozen leden geïnitieerde onderwerpen en wijst er met andere woorden op dat de voorzitter relatief veel onderwerpen aandraagt ten behoeve van bespreking in de OR.

Als de voorzitter zelf relatief weinig onderwerpen initieert (blijkens notulen) – en gekozen leden dus veel onderwerpen aansnijden en veel informatie vragen – ziet de voorzitter de OR uitsluitend als een orgaan van het personeel, dat – door middel van gekozen leden – zijn onderwerpen in de OR naar voren kan brengen. In ieder geval snijdt in deze OR'en de voorzitter zelf weinig onderwerpen aan, d.w.z. onderwerpen die de leiding belangrijk acht c.q. waarvoor de leiding de OR belangrijk genoeg acht.

3.2 De onafhankelijke opstelling van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers

Eerder is gezegd dat in OR'en waar gekozen leden actief zijn in het stellen van vragen aan de voorzitter, zich ook – blijkens notulen – meningsverschillen tussen gekozen leden en voorzitter uiten tijdens de bespreking in OR-vergaderingen²⁹), zonder dat dit gepaard gaat met meningsverschillen tussen gekozen leden onderling. Dit wijst er op dat gekozen leden standpuntverschillen tenminste tot uitdrukking brengen tijdens de bespreking en dit bovendien doen als groep tegenover de voorzitter.

In 41 procent van de OR'en komen er tijdens de bespreking in de OR – blijkens notulen – wel eens meningsverschillen tot uiting alleen tussen gekozen leden en voorzitter; in 31 procent blijken (tevens) meningsverschillen tussen gekozen leden onderling; terwijl in 28 procent van de OR'en noch het een noch het ander

het geval is. Het is vooral de laatste groep OR'en waar besprekingen blijkbaar altijd even 'gladjes' verlopen, althans verschillen van mening nooit in notulen tot uiting komen.

Wat de onafhankelijke opstelling van gekozen leden betreft, kan tenslotte gewezen worden op de mate waarin gekozen leden bij de bespreking van belangrijke onderwerpen verder gaan dan de voorzitter toestaat.

In 11 procent van de OR'en gaan gekozen leden bij de bespreking van belangrijke onderwerpen (gemiddeld) verder dan de voorzitter – naar zijn eigen zeggen – toestaat. In 40 procent van de OR'en gaan gekozen leden gemiddeld minder ver. In de resterende OR'en gaan gekozen leden gemiddeld ongeveer even ver als de voorzitter hen toestaat.

Over het algemeen gaan gekozen leden verder wanneer de voorzitter hen een lage inbreng toestaat (uitgedrukt in de maat Pearson-r = 35).

Aan gegevens over het onderhavige aspect kunnen niet zonder meer konklusies worden verbonden gezien de dubbele betekenis ervan. Enerzijds is deze variabele indicatief voor een onafhankelijke opstelling van gekozen leden tijdens OR-vergaderingen, anderzijds wijst ze (zoals wij eerder hebben gezien) op een voorzichtige opstelling van gekozen leden. Gekozen leden stellen zich in een aantal gevallen – zeker waar het onderwerpen m.b.t. de interne organisatie betreft – nogal afwachtend op en laten zich door de voorzitter niet tot een hoge inbreng 'verleiden'. Opvallend is wel dat vooral in OR'en waar vóór de bespreking van belangrijke onderwerpen onvoldoende of geen informatie wordt verstrekt, leden verder gaan dan de voorzitter toestaat (Pearson = 28). Beide aspecten lijken een uiting van de OR als een orgaan van het personeel en een overeenkomstig beeld van de OR bij de voorzitter.

In totaal komen in 55 procent van de OR'en tijdens de bespreking van belangrijke onderwerpen in de OR wel eens verschillen in standpunt tot uiting, in 45 procent van de OR'en is dit nooit het geval³⁰). Er is een tendens dat het tot uitdrukking komen van verschillen in standpunt bij de bespreking van belangrijke onderwerpen door de OR, gepaard gaat met het relatief weinig voorkomen van meningsverschillen tussen gekozen leden onderling tijdens OR-vergaderingen (uitgedrukt in de maat Pearson r = 17). Dit zou erop kunnen wijzen dat het tot uiting komen van standpuntverschillen t.a.v. belangrijke onderwerpen een indicatie is voor een onafhankelijke opstelling van gekozen leden als groep ten opzichte van de voorzitter.

'Harde' argumenten worden in 21 procent van de OR'en nooit gebruikt tijdens de bespreking van belangrijke onderwerpen in de OR. In bijna een kwart van de OR'en worden er bij de bespreking van (bijna) alle belangrijke onderwerpen 'harde' argumenten gehanteerd. In de resterende OR'en worden er wel eens 'harde' argumenten gehanteerd, maar niet frekwent.

Bovenstaande variabele hangt samen met de vraag of zich bij de bespreking van

belangrijke onderwerpen al dan geen standpuntverschillen uiten (uitgedrukt in de maat Pearson-r 17) in OR'en waar standpuntverschillen tot uiting komen wordt relatief vaker met 'harde' argumenten geschermd door gekozen leden

De bovenstaande indicatoren voor de mate waarin gekozen leden zich als groep tot v de voorzitter onafhankelijk opstellen, vertonen onderling geen sterke samenhangen. Op zich is dit niet zo bevreemdend omdat een onafhankelijke opstelling in verschillende OR'en op verschillende wijzen zijn uitdrukking zal vinden. Bovendien zijn een aantal indicatoren elk afzonderlijk beschouwd, voor verschillende uitleg vatbaar. In hoofdstuk 13 zullen ze in verband gebracht worden met andere aspecten van de werkwijze van OR'en en de OR als instituut en zal de betekenis van die indicatoren nader worden aangeduid.

Bovengenoemde indicatoren voor de onafhankelijke opstelling van gekozen leden vertonen ook geen sterke samenhangen met indicatoren voor de mate waarin gekozen leden tijdens de bespreking van onderwerpen als personeelsvertegenwoordigers optreden, d.w.z. het accent leggen op personeelsbelangen en verwijzen naar hun achterban.

Dit geldt niet voor het tot uiting komen in de notulen van dissensus tussen voorzitter en gekozen leden. In OR'en waar dit gebeurt spreken gekozen leden tijdens OR-vergaderingen vaker evaluaties uit vanuit personeelsbelangen³¹ (Pearson-r 20) en verwijzen ze bovendien vaker naar hun achterban (Pearson-r 28). Laatstgenoemde aspecten zijn ook afgeleid uit notulen en zijn waarschijnlijk meer van betekenis als indicatoren voor de mate waarin het gehele personeel in de onderneming kennis kan nemen van de mate waarin hun belangen worden behartigd, dan voor de mate waarin bij gekozen leden feitelijk het accent ligt op personeelsbelangen. Het is m.a.w. niet uitgesloten dat ook in andere OR'en gekozen leden personeelsbelangen als maatstaf hanteren.

Wanneer de mate waarin gekozen leden tijdens de bespreking van belangrijke onderwerpen het accent leggen op personeelsbelangen wordt beschouwd, blijkt het volgende.

In 21 procent van de OR'en zeggen gekozen leden (gemiddeld) het personeelsbelang duidelijk te laten prevaleren boven het bedrijfsbelang. In ruim de helft van de OR'en krijgen het personeelsbelang en het bedrijfsbelang (gemiddeld) evenveel nadruk volgens gekozen leden, terwijl gekozen leden in 28 procent van de OR'en (gemiddeld) meer het bedrijfsbelang benadrukken.

In OR'en waar gekozen leden actief zijn bij de bespreking van belangrijke onderwerpen – in de zin van een hoge inbreng – zeggen ze meer nadruk te leggen op personeelsbelangen wanneer het om onderwerpen van niet beleidscentrale gebieden gaat dan wanneer het om onderwerpen van beleidscentrale gebieden gaat (Pearson-r 20). Wel is er in die gevallen relatief vaak sprake van meningsverschillen tussen gekozen leden onderling (Pearson-r 19).

Waarschijnlijk geeft de bespreking van onderwerpen met bet. personeelbeleid en

m.b.t. arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden in deze OR'en nogal eens aanleiding tot meningsverschillen tussen gekozen leden onderling: personeelsbelangen kunnen gedifferentieerd liggen.

Over het algemeen leggen gekozen leden meer het accent op personeelsbelangen dan op bedrijfsbelangen wanneer hen voor de vergadering voldoende informatie is verstrekt (Pearson-r: .25). Informatieverschaffing vooraf blijkt m.a.w. voor gekozen leden van belang om hun taak als vertegenwoordigers van het personeel tijdens besprekingen in de OR tot zijn recht te laten komen.

3.3 Resultaten van de bespreking

Eerder is reeds gezegd dat gekozen leden de inschatting van hun eigen invloed waarschijnlijk mede afmeten aan de vraag of zij zelf dan wel de voorzitter meer resultaat hebben bereikt (Pearson-r: .52).

In 32 procent van de OR'en schatten gekozen leden hun invloed op het resultaat van de bespreking van belangrijke onderwerpen in de OR gemiddeld groot. In 13 procent van de OR'en zeggen gekozen leden (gemiddeld) nauwelijks of geen invloed te hebben gehad, terwijl de resterende OR'en tot de middenkategorie behoren. Vooral in OR'en waar gekozen leden bij de bespreking van belangrijke onderwerpen geen duidelijk beeld hadden van de resultaten die zij wilden bereiken en dit beeld ook tijdens de besprekingen in de OR niet gekregen hebben, zeggen zij weinig invloed uit te oefenen (Pearson-r: .27). Voorzover zij dan wel invloed uitoefenen, zeggen ze dit meer te doen ten aanzien van onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden dan ten aanzien van onderwerpen van beleidscentrale gebieden (Pearson-r: .21).

Op zichzelf bestaan er geen duidelijke verbanden tussen de invloed die gekozen leden zeggen uit te oefenen en het niveau van hun activiteiten. Dit betekent dat er enerzijds OR'en zijn waar gekozen leden ondanks veel activiteiten weinig invloed uitoefenen en anderzijds OR'en waar veel activiteiten van gekozen leden wel samengaan met veel invloed. Wel is er een tendens dat in OR'en waar gekozen leden verder gaan dan de voorzitter toestaat, zij meer invloed uitoefenen op onderwerpen van beleidscentrale dan op onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden (Pearson-r: .20). Zoals verderop zal blijken werken gekozen leden dan selectief in die zin dat ze m.b.t. zeer bepaalde -- door hen belangrijk geachte -- onderwerpen tot zeer gespecificeerde eindkonklusies komen.

Veel invloed bij de bespreking van belangrijke onderwerpen gaat wel gepaard met het laten prevaleren van personeelsbelangen boven bedrijfsbelangen (Pearson-r: .22). Dit wijst op de tendens dat gekozen leden, wanneer ze -- om welke reden dan ook -- beide soorten belangen even zwaar laten wegen of de nadruk leggen op het bedrijfsbelang, hun invloed gering achten. Waarschijnlijk wordt het uitoefenen van invloed door gekozen leden zelf ook gedefinieerd in termen van het benadrukken van personeelsbelangen en op grond daarvan resultaten trachten te bereiken.

Besprekingen in de OR hoeven niet altijd te leiden tot een eindkonklusie. Wanneer dit wel het geval is, wijst dat in de richting van een afronding van besprekingen op een zodanige wijze dat gekozen leden ook op de eindkonklusie invloed hebben kunnen uitoefenen. Over het algemeen blijkt in OR'en waar besprekingen gemiddeld vaak tot eindkonklusies leiden, deze eindkonklusies een vrij vaag karakter hebben: ze zijn dan niet vaak zowel inhoudelijk als procedureel gespecificeerd³²) (Pearson-r = 76).

OR'en waar relatief vaak gespecificeerde eindkonklusies bereikt worden, zijn blijkbaar zeer selektief bezig: alleen t a v bepaalde onderwerpen bereiken ze een eindkonklusie, maar deze is dan wel zeer specifiek omschreven. De groep OR'en waarvoor dit laatste geldt, omvat 46 procent van alle OR'en. In de overige 54 procent van de OR'en worden besprekingen in de OR relatief gezien niet vaak afgesloten met een gespecificeerde eindkonklusie.

Vooral in OR'en waar gekozen leden bij de bespreking van onderwerpen van beleidscentrale gebieden meer dan bij de bespreking van onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden, verder gaan dan de voorzitter toestaat, zijn zij waarschijnlijk sterk selektief bezig: er worden veel inhoudelijk en procedureel gespecificeerde eindkonklusies bereikt (Pearson-r = 26) en dit alleen bij de bespreking van zeer bepaalde onderwerpen. Gekozen leden laten in de betreffende OR'en personeelsbelangen zwaarder wegen op niet-beleidscentrale gebieden dan op beleidscentrale (Pearson-r = 20), toch blijken de in de OR bereikte resultaten t a v onderwerpen van beleidscentrale gebieden – naar hun eigen zeggen – meer in overeenstemming te zijn met de wensen van de achterban dan die ten aanzien van onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden (Pearson-r = 18). Het selektief bezig zijn van gekozen leden lijkt dus overeen te stemmen met de verlangens van de achterban.

Tot slot zij vermeld dat met name in OR'en waar gekozen leden (gemiddeld) verder gaan dan de voorzitter toestaat, niet vaak overeenstemming wordt bereikt bij gebleken meningsverschillen (Pearson-r = 27). Dit laatste geldt vooral wanneer er van tevoren onvoldoende informatie is verstrekt aan gekozen leden (Pearson-r = 25).

In OR'en waar leden verder willen gaan dan de voorzitter toestaat wat betreft hun inbreng, houden gekozen leden bij besprekingen in de OR over het algemeen vaak vast aan het beeld dat ze hebben van de door hen gewenste resultaten (Pearson-r = 21). Omgekeerd betekent dit, dat in OR'en waar gekozen leden zich wat hun inbreng betreft voegen naar hetgeen de voorzitter toestaat, gekozen leden relatief vaak het beeld wat zij hadden van de te bereiken resultaten wijzigen onder invloed van besprekingen in de OR.

In de onderhavige paragraaf zijn verbanden gelegd tussen verschillende aspecten van de besprekingswijze van onderwerpen door OR'en. Zoals al gezegd wordt de betekenis hiervan duidelijker in hoofdstuk 13, waar ook over verbanden met andersoortige variabelen wordt gerapporteerd.

Omdat COR'en in de onderhavige paragraaf buiten beschouwing zijn gebleven kan ter afsluiting van dit hoofdstuk worden gezegd dat ze over het algemeen op de volgende punten in hun besprekingswijze afwijken van andere OR'en:

- COR-leden zijn zeer actief wat betreft het stellen van informatieve vragen aan de voorzitter;
- verschillen in standpunt van voorzitter en gekozen leden komen vaak tot uiting in COR-vergaderingen;
- COR-leden gaan vaak verder dan de voorzitter toestaat;
- COR-leden laten vaker personeelsbelangen prevaleren boven bedrijfsbelangen;
- besprekingen van onderwerpen in COR'en leiden iets vaker tot gespecificeerde eindkonklusies.

**EVALUATIE DOOR BETROKKENEN VAN HET FUNKTIONEREN
VAN HUN OR****1 Inleiding**

De voorafgaande hoofdstukken geven een beeld van verschillende aspecten van de OR als instituut en de werkwijze ervan zoals deze in de probleemstelling van dit onderzoek zijn onderscheiden. Hoewel dit als zodanig niet tot het doel van dit onderzoek behoort, is ook enige informatie ingewonnen over de waardering van het funktioneren van de eigen OR door betrokkenen.

Het gaat hierbij vooral om twee aspecten. In de eerste plaats is aan betrokkenen gevraagd om een globaal eindoordeel te geven over de mate waarin hun OR naar hun mening goed dan wel slecht zou funktioneren. De betekenis die aan een dergelijk oordeel toegekend kan worden is echter niet geheel duidelijk. Aan betrokkenen is gevraagd om alle mogelijke aspecten van en gebeurtenissen in hun OR te overzien en om daarover een oordeel te vellen. Daarbij is niet zeker welke maatstaven men aanlegt. Deze betrokkenen zullen waarschijnlijk onderling verschillende maatstaven aanleggen. Ook heeft men, in zijn overzicht van de eigen OR, niet of niet uitsluitend te denken aan de aspecten van structuur en werkwijze die in dit onderzoek zijn onderscheiden. Dit laatste kan in volgende hoofdstukken enigszins worden opgevangen. Na te gaan is in hoeverre de evaluatie door betrokkenen varieert met verschillen tussen OR'en zoals deze uit dit onderzoek naar voren komen en in hoeverre uiteenlopende evaluaties ook verklaarbaar zouden kunnen zijn op grond van die fettejke verschillen tussen OR'en.

Een tweede aspekt van de beoordeeling door betrokkenen van hun OR waarover informatie is ingewonnen, kan daarbij van betekenis zijn. Gevraagd is ook naar

de mate waarin de OR, alles bijeen, nut heeft voor de leiding respectievelijk de werknemers in de onderneming. In deze vraag is het referentiekader aangeduid in termen waarvan aan betrokkenen om een oordeel wordt verzocht. In de vraag naar het nut van de OR voor werknemers weerspiegelt zich ook een uitgangspunt van dit onderzoek: de mate waarin de OR medezeggenschap realiseert van werknemers. Dit impliceert o.a. een wijze van werken waarin ook de eigen belangdefinities van werknemers naar voren komen. In dit oordeel van betrokkenen over het nut voor werknemers respectievelijk de leiding kan naar voren komen in hoeverre de OR daarin, naar hun mening, ook daadwerkelijk slaagt. Hierbij is weer aan te tekenen, dat betrokkenen onderling kunnen verschillen o.a. naar het niveau en de aard van hun maatstaven. Wat de een als zeer nuttig beschouwt, kan in de ogen van een ander die hogere eisen stelt, van geen of weinig betekenis zijn of zelfs een indicatie voor het gebrek aan betekenis van de OR.

Bovenstaande relativerende kanttekeningen zijn nodig om de beperkte betekenis van deze evaluaties in het kader van dit onderzoek te onderlijnen. Dit geldt zeker omdat in dit korte hoofdstuk geen verbindingen zijn gelegd tussen deze evaluaties en de feitelijke werkwijze van OR'en. Daaraan wordt later in dit rapport aandacht besteed. In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de oordelen van betrokkenen (paragraaf 2). Daarna wordt in het kort ingegaan op de evaluatie door betrokkenen van verschillende OR'en, gekarakteriseerd naar enkele kenmerken van de OR als instituut en enkele ondernemingskenmerken (paragraaf 3).

2 Evaluatie door betrokkenen: een beschrijving

Evaluatie in het algemeen

In bijna tweederde (63 procent) van de OR'en staan gekozen OR-leden kritisch tegenover het functioneren van hun eigen OR, in die zin dat ze vinden dat deze matig of slecht functioneert. OR-voorzitters spreken veel minder een dergelijk oordeel uit over het functioneren van hun eigen OR (in 26 procent van de OR'en). Nevenstaande staat geeft een overzicht van het oordeel dat verschillende betrokkenen in het algemeen uitspreken over het functioneren van hun eigen OR.

Het merendeel van de informanten zegt overigens wel verbetering te konstaten in het functioneren van hun OR gedurende de afgelopen twee jaar, dat wil zeggen tussen 1973 en 1975. Gekozen leden zien in tweederde (65 procent) van de OR'en (enige of veel) verbetering, 9 procent vindt dat de OR veel beter functioneert dan twee jaar geleden. Weenigen constateren een verslechtering (in

EVALUATIE DOOR BETROKKENEN VAN HET FUNKTIONEREN VAN DE EIGEN OR

	zeer goed	goed	matig	slecht	totaal (=100%)
<i>evaluatie door</i>					
voorzitter	6	68	25	1	109
gekozen leden ¹⁾	6	31	54	9	109
sekretaris ²⁾	7	52	35	6	109
personeelsfunktionaris	7	53	36	4	109
vertegenwoordiger van vakbond in het bedrijf	9	29	52	9	21

9 procent van de OR'en) Het zijn met name de OR-voorzitters die (enige of veel) verbetering constateren gedurende de afgelopen twee jaar, terwijl dit bij gekozen leden in mindere mate het geval is (81 procent van de voorzitters)³⁾

Opvallend is dat meer overeenstemming bestaat tussen de antwoorden van gekozen leden en hun voorzitter wanneer het gaat om de vraag of men verbetering ziet dan wanneer het gaat om de vraag of de OR nu goed funktioneert of niet⁴⁾ Dit kan erop wijzen, dat een aantal OR'en zich in de loop van de tijd ontwikkelt in overeenstemming met de wensen van betrokkenen Deze wensen behoeven evenwel niet gelijk te zijn voor alle betrokkenen Die ontwikkeling sluit ook niet uit, dat op een bepaald moment gekozen leden hun OR als niet goed genoeg beoordelen in tegenstelling tot de voorzitter

De mening van gekozen leden en voorzitter over het nut van de OR voor het personeel en voor de ondernemingsleiding

In het onderzoek is zowel aan gekozen leden als aan de voorzitter gevraagd als ze het werk van de eigen OR over de laatste twee jaar overzien hoeveel deze OR bereikt heeft voor het personeel van de onderneming Bovendien is hen dezelfde vraag voorgelegd wat betreft het nut voor de leiding van deze onderneming Bij deze vraagstelling gaat het om een globaal eindoordeel door betrokkenen, waarin zij alle gebeurtenissen uit een periode overziende een indruk dienden te geven van de mate waarin de OR resultaten heeft bereikt ten gunste van de onderscheiden partijen⁵⁾

Opvallend is dat gekozen leden vaker vinden dat de OR (zeer) veel heeft bereikt voor het personeel dan voorzitters dat vinden in 71 procent van de OR'en vinden gekozen leden dit, terwijl voorzitters in 53 procent van de OR'en dit oordeel uitspreken Van de andere kant zien voorzitters vaker (zeer) veel nut voor de ondernemingsleiding dan gekozen leden (voorzitters in 64 procent van de OR'en, gekozen leden in 54 procent van de OR'en)

Anders gezegd, de belanghebbende partij zegt vaker zelf veel nut te hebben van de OR Ook andere onderzoeksgegevens ondersteunen de veronderstelling dat gekozen leden wat dit betreft vaak geïnspireerd worden door de behoefte aan 'rechtvaardiging' als gekozen OR-lid is het moeilijk om zelf te zeggen dat de OR weinig of niets bereikt heeft voor het personeel

Wanneer de mate waarin de OR iets heeft bereikt voor het personeel wordt afgewogen tegen het nut dat de OR heeft voor de ondernemingsleiding dat wil zeggen wanneer de vraag wordt gesteld naar degene die meer profiteert van de OR, het personeel of de ondernemingsleiding blijkt het volgende In veel OR'en zeggen gekozen leden (50 procent) en voorzitters (62 procent) dat de OR voor werknemers en voor de leiding evenveel of even weinig nut heeft Wanneer men wel een diskrepancie signaleert, slaat de balans vaker uit ten gunste van de leiding In 38 procent van de OR'en vindt de voorzitter dat de ondernemingsleiding meer van de OR profiteert dan het personeel In 28 procent van de OR'en zijn gekozen leden deze mening toegedaan Slechts in zeer weinig ondernemingen heeft de OR meer nut voor het personeel dan voor de ondernemingsleiding zowel voorzitters (12 procent) als gekozen leden (10 procent) zien niet vaak de balans doorslaan ten gunste van het personeel

Staat 10 2

OORDEEL OVER NUT VAN DE OR VOOR ONDERNEMINGSLEIDING EN VOOR HET PERSONEEL

	meer voor onder nemingsleiding dan voor personeel	voor beide evenveel	meer voor perso neel dan voor on dernemingsleiding	Totaal (= 100%)
<i>volgens</i>				
voorzitter	38	50	12	109
gekozen leden	28	62	10	109

Het oordeel van gekozen leden en voorzitters over het nut van de OR voor leiding en werknemers wordt weerspiegeld in de evaluatie die beiden geven van het functioneren van de OR in het algemeen⁶⁾

Het sterkst komt dit tot uiting waar het de voorzitter betreft indien voorzitters vinden dat de OR meer nut heeft voor de ondernemingsleiding dan voor het personeel, beoordelen zij vaker (88 procent) het functioneren van de OR als goed Wanneer zij de OR meer nut voor het personeel dan voor de leiding toekennen, zijn zij minder vaak tevreden (54 procent) Voorzitters zijn met andere woorden geneigd het oordeel over het functioneren van de OR mede te laten afhangen van het voordeel dat de OR heeft voor de ondernemingsleiding Ook voor gekozen leden geldt dit wanneer gekozen leden vinden dat de balans van het OR-werk doorslaat ten gunste van de ondernemingsleiding, evalueren zij het werk van de OR minder vaak (slechts in 17 procent van de betreffende OR'en) als goed Opvallend is evenwel dat een positief oordeel over de OR door gekozen leden iets vaker (in 46 procent van de OR'en) voorkomt, wanneer ze vinden dat de OR evenveel nut heeft voor het personeel als voor de ondernemingsleiding, dan wanneer de balans doorslaat ten gunste van het personeel (in 36 procent van de OR'en)

Blijkbaar zijn gekozen leden al tevreden over het functioneren van hun eigen OR wanneer zij vinden dat de balans (wat betreft het nut van de OR) in evenwicht is Zij hebben hun aspiratieniveau als vertegenwoordigers van het personeel blijkbaar minder hoog gespannen dan voorzitters, als vertegenwoordigers van de ondernemingsleiding Voorzitters zijn namelijk minder vaak (69 procent) tevreden wanneer de OR evenveel nut heeft voor de ondernemingsleiding als voor het personeel in vergelijking met OR'en waar de balans doorslaat ten gunste van de leiding

Het bovenstaande krijgt nog meer relief door het feit dat in veel (61 procent) ondernemingen de voorzitter stelt dat de OR het wel eens gemakkelijker heeft gemaakt om de direktieverantwoordelijkheid waar te kunnen maken In een kwart van de ondernemingen heeft de direktie noch gemak noch hinder van de OR ervaren Slechts 15 procent van de voorzitters is van mening dat de OR door zijn bestaan of werkwijze het werk van de ondernemingsleiding wel eens heeft bemoeilijkt, zelfs van deze laatste voorzitters zegt nog bijna de helft dat de OR meer nut heeft voor de ondernemingsleiding dan voor het personeel

Uit dit alles komt naar voren dat veel voorzitters de OR positief beoordelen en dit vooral waar de OR naar hun mening het werk van de direktie vergemakkelijkt en meer nut heeft voor de leiding dan voor werknemers of tenminste evenveel Gekozen leden staan vaker kritischer tegenover de OR juist wanneer deze minder bereikt voor werknemers dan voor de leiding

Deze samenhangen tussen beide aspecten van evaluatie door respectievelijk voorzitter en gekozen leden van de OR'en sluit evenwel niet uit dat in een aantal OR'en de verhoudingen iets anders liggen In OR'en waar de voorzitter zegt dat de OR niet meer nut heeft voor de leiding dan voor het personeel 62 procent van alle OR'en komt het namelijk ook voor, dat de voorzitter de OR als goed

funktionierend beoordeelt. In 41 procent van de betreffende OR'en blijkt dat het geval te zijn, dit betreft in totaal ruim een kwart van alle OR'en. Hieronder zal blijken dat deze categorie OR'en vooral te vinden is in grote ondernemingen, ondernemingen met een langere medezeggenschapshistorie en ondernemingen waar vakbondswerk aanwezig is. Kenmerken die onderling sterk met elkaar samenhangen. Deze voorzitters aanvaarden de OR als een instituut dat ook of vooral de werknemers ten goede komt.

3 OR'en en evaluatie door betrokkenen

In deze paragraaf volgt een korte schets van enkele kenmerken van OR'en en van ondernemingen waarmee de beoordeling door betrokkenen van hun OR samenhangt. Deze schets is minder op zichzelf van betekenis dan als achtergrond voor latere hoofdstukken, waar o.a. de relatie tussen de werkwijze van de OR en de evaluatie door betrokkenen ter sprake komt.

Leef tijd en uitbouw van de OR

Er is een lichte tendens dat in oude OR'en ondernemingen met een sterke institutionalisering van medezeggenschap voor 1971 in vergelijking met jonge OR'en geen institutionalisering van medezeggenschap voor 1971 gekozen leden de OR vaker positief beoordelen⁷⁾. Bij de voorzitter is de tendens dat zij vooral in jonge OR'en de OR vaker goed vinden. Voor de voorzitters van oude OR'en geldt evenwel dat zij minder vaak een overwegend nut van de OR voor de leiding noemen, hoewel zij niet vaker de OR als slecht beoordelen. Hierin komt een patroon naar voren dat op meer plaatsen blijkt. In oude OR'en geldt vaker, zoals hierboven al is aangestipt, dat gekozen leden zich als gevestigde personeels vertegenwoordigers in zekere zin rechtvaardigen door het goed functioneren en het nut van de OR voor werknemers te beklemtonen. In die OR'en zijn ook vaker de voorzitters te vinden die aanvaarden dat de OR ook werkt ten behoeve van werknemers. In jonge OR'en is het positieve oordeel van voorzitters vaker gebaseerd op hun ervaring dat de OR het werk van de leiding eerder ten goede komt dan schaadt.

Bij dit laatste moet aangetekend worden, dat vooral in C'OR'en (die overwegend jonger zijn) voorzitters vaak positief staan tegenover de C'OR. allen beoordelen deze als goed tegenover 70 procent in andere OR'en, 68 procent niet overwegend nut voor de leiding in vergelijking met 31 procent van de voorzitters uit andere OR'en⁸⁾.

De uitbouw van de OR als instituut vertoont op enkele specifieke punten verband met de beoordeling door gekozen leden en voorzitter. In frekwent vergaderende OR'en zijn gekozen leden vaker (52 procent) tevreden over de OR dan

in OR'en die weinig vergaderen (29 procent). Voor voorzitters maakt deze indicatie van het niveau van activiteit van de OR minder verschil voor hun beoordeling.

Wat betreft de procedure van agendavaststelling valt weer op, dat in OR'en waar alléén gekozen leden de agenda vaststellen, zij vaker overtuigd zijn van het nut van de OR ook voor werknemers (18 procent van hen ziet overwegend nut voor de leiding, dit in vergelijking met 29 procent van de OR'en met een gemengde procedure en 36 procent waar geen gesprek over de agenda plaatsvindt). Ook voor de voorzitters geldt dit enigermate. Bij voorzitters is evenwel vooral van betekenis of de agenda in een gemengde kommissie of gesprek wordt vastgesteld: dan beoordelen zij iets minder vaak de OR als goed, hoewel zij wel vaker een overwegend nut voor de leiding zien in vergelijking met OR'en waar een persoon of alleen gekozen leden de agenda samenstellen. In dit kader past ook het volgende.

Naarmate er meer OR-kommissies zijn vindt de voorzitter dat de OR het werk van de direktie bemoeilijkt; blijkbaar zijn deze lastiger voor de ondernemingsleiding. Waarschijnlijk speelt de ruimere taakopvatting van deze OR'en hier een belangrijke rol. Opvallend is wel dat vooral de sekretaris en het hoofd van de afdeling personeelszaken dan vaker vinden dat de OR goed funktioneert, terwijl dat niet tot uitdrukking komt in het oordeel van gekozen leden.

Dat gekozen leden zich vaker positief uitlaten over de OR wanneer zij zich meer identificeren met hun positie in dit orgaan, komt naar voren in het verband tussen hun evaluatie en vrijstelling van andere werkzaamheden. Wanneer geen enkel gekozen lid geheel is vrijgesteld, oordelen gekozen leden vaak positief over het funktioneren van hun eigen OR, terwijl dat ook het geval is wanneer er wel een of meer leden geheel vrijgesteld zijn ten behoeve van het OR-werk. Echter, wanneer enkele gekozen leden vrijgesteld zijn maar niet al hun beschikbare tijd aan het OR-werk kunnen besteden, wordt het funktioneren van de OR het vaakst als goed ervaren. Blijkbaar beschikken gekozen leden in deze gevallen over voldoende tijd voor de OR, terwijl hun positie als personeelsvertegenwoordiger hen niet zo volledig opslokt.

Wanneer gekozen leden OR-kursussen hebben gevolgd, vinden minder voorzitters dat de OR meer nut heeft voor de leiding dan voor het personeel. Dit uit zich niet bij gekozen leden; wel zien deze gekozen leden een ontwikkeling ten goede in het funktioneren van de OR. Waarschijnlijk dragen OR-kursussen er toe bij dat gekozen leden zich onafhankelijker opstellen tegenover de ondernemingsleiding; zij putten daaruit zelf het vertrouwen dat er een zekere ontwikkeling zit in het funktioneren van de OR, zonder dat hij (volgens hen) nu al goed genoeg funktioneert.

Opvallend is dat wanneer gekozen leden wel eens deskundigen uitnodigen voor OR-vergaderingen, de voorzitter vaker vindt dat de OR het werk van de ondernemingsleiding vergemakkelijkt en dat de OR meer nut heeft voor de onder-

nemingsleiding dan voor het personeel. Waarschijnlijk is dat gekozen leden in deze OR'en minder vaak als onafhankelijk personeelsvertegenwoordigers fungeren en meer als 'technisch meedenkende' leden van een overlegorgaan. Opgemerkt zij dat gekozen leden zich in die gevallen vaak positief uitlaten over de OR.

Wat 'de onderbouw' van de OR betreft, valt de betekenis van het kiesgroep-systeem op. In OR'en waar gekozen leden niet per kiesgroep worden gekozen, zijn gekozen leden vaker tevreden over de OR, aan wie zij ook minder een overwegend nut voor de ondernemingsleiding toeschrijven. De voorzitter daarentegen acht relatief vaker het nut voor de leiding hoger in OR'en met een kiesgroep-systeem. Hierbij is wel op te merken, dat in oudere OR'en het kiesgroep-systeem vaker ontbreekt.

Voor gekozen leden en de voorzitter is een onderbouw in de vorm van afdelings-overleg of vakbondswerk wel een basis om vaker de OR als goed te beoordelen. Wel is weer de tendens dat de voorzitter minder vaak de OR noemt als van overwegend nut voor de leiding waar een vakbondsafdeling bestaat, terwijl hij dit wel vaker noemt bij de aanwezigheid van afdelingsoverleg. In dit laatste wordt hij gevolgd door gekozen leden, die vooral wanneer het afdelingsoverleg samenvalt met hun bijeenkomsten met de achterban, de OR relatief vaak van overwegend nut noemen voor de leiding.

Aantal werknemers en bedrijfsklassen

In grotere ondernemingen – die ook vaak een langere medezeggenschapsgeschiedenis kennen – zijn in vergelijking met kleinere ondernemingen voorzitter en gekozen leden vaker positief over het functioneren van de OR, terwijl beiden evenwel minder de OR van overwegend nut voor de leiding noemen⁹⁾. Hierin komt weer naar voren dat in grotere ondernemingen en oudere OR'en voorzitters vaker het vertegenwoordigend karakter van een OR aanvaarden.

Wat betreft de bedrijfsklassen is tot slot op te merken dat gekozen leden in de handelssector in tegenstelling tot de voorzitter, de OR relatief weinig als goed beoordelen¹⁰⁾.

/ Inleiding

Dit onderzoek benadert OR'en vanuit het perspectief van medezeggenschap van werknemers in het ondernemingsbeleid. Daarbij staan centraal de vragen in hoever werknemers en hun vertegenwoordigers zich een eigen, van de leiding onafhankelijk, oordeel vormen over problemen; zij volgens hen relevante problemen besproken krijgen in OR-vergaderingen; tijdens de bespreking daarvan met de leiding hun eigen probleemformulering verwoorden en pogen het beleid van de leiding te beïnvloeden. Vanuit deze optiek is ook dit hoofdstuk opgebouwd.

In dit hoofdstuk wordt getracht om, gebruik makend van elementen zoals deze in enkele eerdere hoofdstukken zijn beschreven, een totaal-beeld te schetsen van de OR als instituut. De beide andere hoofdelementen van het object van dit onderzoek, te weten het werkterrein van de OR en de wijze van behandeling van onderwerpen door de OR, komen in de volgende hoofdstukken aan de orde. Daarbij zullen ook samenhangen tussen kenmerken van de OR als instituut en die van het werkterrein en van de wijze van behandeling worden aangegeven.

Met 'de OR als instituut' is bedoeld de samenstelling en uitrusting van de OR en de aard van relatiepatronen zoals deze meer of minder zijn uitgekristalliseerd. Deze kenmerken van de OR als instituut kunnen per OR variëren. Het zijn – althans voor een bepaalde periode – vastliggende kenmerken, die de positie van de OR en de daarbij betrokkenen aangeven; vanuit deze positie werkt de OR, d.w.z. bepaalt hij zijn werkterrein en geeft hij vorm aan de wijze van behandeling van onderwerpen.

Verschillen tussen OR'en wat dit betreft worden in dit hoofdstuk aangegeven op grond van de positie van gekozen leden als groep in relatie tot de voorzitter en van de positie van gekozen leden als vertegenwoordigers van werknemers in de onderneming. De voorzitter wordt daarbij vooral gezien als representant van de ondernemingsleiding.

In paragraaf 2 komt naar voren in hoeverre gekozen leden als groep functioneren en een positie innemen op grond waarvan zij zich een onafhankelijk oordeel kunnen vormen.

Paragraaf 3 besteedt aandacht aan het contact van gekozen leden met hun achterban, d.w.z. aan de mate waarin zij kunnen optreden als werknemersvertegenwoordigers.

Vervolgens worden in paragraaf 4 bovengenoemde aspecten in verband gebracht met de positie van de voorzitter als representant van de ondernemingsleiding en met enkele gegevens die zijn relatie met de OR indiceren.

Paragraaf 5 behandelt in hoofdlijnen samenhangen tussen kondities op ondernemingsniveau en aspecten van de OR als instituut, terwijl ter afsluiting in paragraaf 6 het geheel wordt samengevat, waarbij ook de evaluatie door betrokkenen van de eigen OR enige aandacht krijgt.

In het bovenstaande vormt de procedure van agendavaststelling een belangrijk en steeds terugkerend aspect: de uitbouw van de OR als geheel bleek eerder hiermee sterk samen te hangen¹⁾, evenals het overleg tussen gekozen leden als groep²⁾ en de aandacht van de leiding voor de agenda van de OR.

COR'en nemen in dit alles een specifieke positie in. Zij zijn overwegend sterk uitgebouwd en de achterban van COR-leden bestaat niet rechtstreeks uit werknemers, maar uit werknemersvertegenwoordigers, i.c. de leden van lokale OR'en. De volgende paragrafen zijn dan ook alleen gewijd aan OR'en (COR'en zijn uitgesloten). Wel is steeds ter afsluiting van iedere paragraaf een afzonderlijke typering van COR'en opgenomen.

2 Gekozen leden als groep

2.1 Een korte schets van enkele aspecten

In eerdere hoofdstukken zijn enkele aspecten beschreven van de positie van gekozen leden als groep en van enkele gedragspatronen waaruit de onafhankelijkheid van hun optreden ten opzichte van de ondernemingsleiding kan blijken. Na een korte rekapitulatie van elk van deze aspecten volgt een analyse van samenhangen daartussen.

De tijd die wordt besteed aan *vooroverleg*, tussen alle gekozen leden bleek een goede indicatie te zijn voor de mate waarin gekozen leden zich als groep manifes-

teren, d.w.z. zich als groep voorbereiden op OR-vergaderingen en OR-vergaderingen wel eens doen schorsen voor tussentijds onderling beraad. Wanneer gekozen leden na OR-vergaderingen nooit na-overleg plegen treden zij het minst op als groep. Wanneer gekozen leden zich meer als groep manifesteren en meer onderling overleg voeren, houden zij zich ook vaker bezig met de samenstelling van de agenda van OR-vergaderingen. Het overleg tussen alle gekozen leden is meer uitgebouwd wanneer de meeste gekozen leden georganiseerd zijn en zeker wanneer zij aangesloten zijn bij verschillende vakbonden. Ook hangt uitbouw van het overleg tussen gekozen leden samen met de uitbouw van de OR en zijn uitrusting. Hierbij neemt, zoals hieronder nog zal blijken, de procedure van agendasamenstelling een cruciale plaats in.

Wat betreft de procedure van *agendavaststelling* zijn enkele onderscheidingen van belang. Wanneer de agenda niet in een voorafgaand gesprek wordt opgesteld maar door één persoon (vaak iemand van de bedrijfsleiding), is de aandacht van gekozen leden voor agendering het minst ontwikkeld. Waar gewoonlijk wel een gesprek over de agendavaststelling plaatsvindt, zijn het soms alleen gekozen leden die de agenda opstellen en daaraan veel aandacht besteden. In andere gevallen participeert ook de leiding aan dit gesprek; daarbij hebben we gesproken van een gemengd agendagesprek. Binnen de laatstgenoemde groep OR'en is een onderscheid te maken naar de vraag of gekozen leden zich tijdens hun vooroverleg wel of nooit buigen over agendakwesties.

Over het geheel blijken OR'en uiteen te lopen wat betreft de zorgvuldigheid waarmee het werkt terrein van de OR-vergadering wordt bewaakt door gekozen leden, dit ook gezien de *processen waardoor onderwerpen niet worden geagendeerd*³⁾.

In sommige OR'en let men op de kompetentieverdeling tussen OR en andere instanties door bepaalde problemen tijdens het gesprek over de agenda door te verwijzen naar andere instanties. Over het algemeen zijn in diezelfde OR'en gekozen leden actief, selectief en kritisch (zij brengen agendavoorstellen in, maar laten deze ook achterwege wanneer zij weinig succes daarvan verwachten; zij houden ook wel eens agendavoorstellen van de leiding tegen, zij zien dat anderen onderwerpen buiten bespreking houden en dit ook op de beleidscentrale gebieden, het beleid, bestuur en de organisatie van de onderneming. Ook de leiding is dan evenwel actief en selectief (de voorzitter houdt – beleidscentrale en andere – kwesties buiten bespreking; de leiding verzet zich effectief tegen agendavoorstellen van gekozen leden).

Dit alles is het minst te vinden in OR'en waar de agenda het werk is van slechts één man en het meest waar de agenda in een gemengd gesprek wordt vastgesteld en gekozen leden in hun vooroverleg zich op dit gesprek voorbereiden. Wanneer het samenstellen van de agenda aan alleen gekozen leden wordt overgelaten, is

dit kompleks ook terug te vinden gekozen leden zijn terzake actief In die OR'en bepaalt evenwel ook de voorzitter welke kwesties wel en welke niet in vergaderingen worden besproken Gekozen leden hebben dan, in hun geïsoleerde positie, geen greep en minder zicht op hetgeen de voorzitter aansnijdt tijdens OR-vergaderingen respectievelijk juist buiten bespreking houdt

Gekozen leden zijn buiten OR vergaderingen om ook soms actief als OR-leden in *relaties met anderen* Dit komt tot uiting bij het vooroverleg, waarbij vakbonds- en/of bedrijfsfunctionarissen en/of personen uit de achterban mee spreken over de voorbereiding op OR-vergaderingen en op de agendavaststelling Gememo-reerd zij ook, dat gekozen leden vaak in kontakten met derden problemen probe-ren op te doen lossen⁴⁾ Dit laatste betekent een uitbreiding van het werk-terrein van gekozen leden Instanties binnen de onderneming spelen hierbij meestal een rol

In de meeste OR'en blijken gekozen leden zelden ernstige problemen te ervaren met *het vertrouwelijk karakter van OR vergaderingen* en het daar besprokene In een aantal OR'en bewaren gekozen leden evenwel een zelfstandige positie ten opzichte van de voorzitter Dit doen zij dan door zelf de noodzaak van gevraagde vertrouwelijkheid te beoordelen, door wel eens te weigeren om te voldoen aan een verzoek om geheimhouding door de voorzitter, of door niet uit zichzelf, zonder verzoek van de voorzitter, vertrouwelijkheid in acht te nemen

2.2 Patronen in activiteiten van gekozen leden

In de eerste plaats is uitbouw van het overleg tussen gekozen leden een voorwaar-de voor hun optreden als groep In de tweede plaats is van betekenis de proce-dure van agendavaststelling en de vraag of daarbij de leiding in gesprek is met gekozen leden

Direkte indicaties voor een onafhankelijke opstelling van gekozen leden hangen onderling samen⁵⁾ In OR'en waar gekozen leden wel eens schorsing van de vergadering vragen, weigeren zij vaker wel eens een verzoek tot geheimhouding in te willigen Beide indicaties voor een onafhankelijke opstelling tijdens OR-verga-deringen, hangen ook samen met een actief en kritisch optreden inzake de agenda in deze OR'en zien gekozen leden ook vaker dat anderen kwesties buiten bespreking houden en noemen zij anderzijds zelf vaker overwogen maar nagela-ten respectievelijk mislukte pogingen tot agenderen Dit complex tekent de mate waarin gekozen leden actief en onafhankelijk optreden, het hangt samen met de tijd die men besteedt aan vooroverleg, d.w.z. met de mogelijkheid om zich als groep te profileren

Opvallend is, dat los van het bovenstaande complex een andere samenhang bestaat, namelijk tussen het ongevraagd in acht nemen van geheimhouding en het feit dat ook aan de voorzitter wel eens een poging tot agenderen mislukt. Beide kenmerken, het wel eens ongevraagd geheimhouding in acht nemen en het wel eens mislukken van agendavoorstellen van de voorzitter, staan in nauwe relatie met de procedure van agendavaststelling. Op dit laatste komen wij hieronder terug. Op deze plaats is te signaleren, dat in een aantal OR'en waar gekozen leden actief zijn inzake de agenda, ongevraagde geheimhouding van gekozen leden (op het ene moment) gepaard gaat met effectief verzet hunnerzijds tegen agendavoorstellen van de leiding (op een ander moment). Denkbaar is dat hier sprake is van een 'ruil': de voorzitter trekt agendavoorstellen in waarover gekozen leden geen bespreking willen, in ruil voor (o a) hun bereidheid om ook ongevraagd vertrouwelijkheid in acht te nemen. Gesproken wordt hier van een zekere 'ruil', dat wil zeggen dat gekozen leden wat betreft de agenda soms 'zaken' kunnen doen met de voorzitter. Het ongevraagd in acht nemen van geheimhouding zou ook op een andere wijze begrepen kunnen worden, nl als een sterke loyaliteit en volgzaamheid van de kant van gekozen leden ten opzichte van de voorzitter. Dit laatste is niet uitgesloten maar is evenmin universeel. In OR'en waar gekozen leden zich wel als onafhankelijke groep manifesteren komt ongevraagde geheimhouding even vaak voor als in andere OR'en.

Over het geheel genomen is het vooroverleg tussen alle gekozen leden meer uitgebouwd, naarmate ook de agenda van de OR meer aandacht krijgt. Wanneer de agenda alleen door gekozen leden wordt opgesteld (21 van de 90 OR'en) of wanneer deze in een gemengde commissie wordt vastgesteld waarbij tevens gekozen leden zich tijdens hun vooroverleg wel eens beraden over de agenda (40 van de OR'en), wordt ruim tijd besteed aan dit overleg (43 procent respectievelijk 40 procent van deze twee typen OR'en besteedt veel tijd daaraan, zoals uit overzicht 11.1 te lezen is). Beide andere situaties, nl die met een gemengde agenda-commissie maar waarop gekozen leden zich nooit als groep voorbereiden (16 van de OR'en), en die met agendavaststelling door één persoon zonder gesprek (13 van de OR'en), gaan gepaard met beduidend minder vooroverleg (respectievelijk slechts 12 procent en 15 procent van deze twee typen OR'en besteedt daaraan veel tijd).

Alles bijeen manifesteren gekozen leden zich het vaakst als groep, wanneer zij zich wel eens als partij beraden over de agenda en daarover ook in gesprek zijn met de leiding (ook doordat in bijna alle betrokken OR'en (95 procent) zij wel eens na-overleg voeren). Wat betreft de tijd die men besteedt aan vooroverleg volgen daarop OR'en waar alleen gekozen leden de agenda opstellen. In een kwart van deze laatste OR'en komt evenwel nooit na-overleg voor, evenals in de andere OR'en, waar de agenda nauwelijks aandacht van gekozen leden krijgt en hun vooroverleg weinig tijd in beslag neemt.

Overzicht 11.1

PERCENTAGE OR'EN (MET UITSLUITING VAN COR'EN) BINNEN DE ON-
DERSCHIEDEN PROCEDURE VAN AGENDAVASTSTELLING, MET GE-
NOEMD KENMERK VAN GEKOZEN LEDEN

dit kenmerk komt voor in procent van de OR'en met deze procedure	procedure van agendavaststelling				alle OR'en (N = 90)
	gekozen leden alleen (N = 21)	gemengd gesprek gekozen leden tijdens vooroverleg		geen gesprek (N = 13)	
		ook over agen- dering (N = 40)	nooit over agen- dering (N = 16)		
<i>gekozen leden onderling</i>					
veel tijd besteed aan overleg	43	40	12	15	32
anderen wel eens bij overleg	76	75	69	69	73
wel eens overleg in deelgroepen	62	73	75	69	70
wel eens schorsing gevraagd	38	72	62	23	56
wel eens overleg tussen gekozen leden	76	95	75	77	84
<i>proces van 'niet-bespreken'</i>					
volgens gekozen leden wel eens kwesties buiten bespreking gehouden door anderen	28	55	19	31	39
aan voorzitter mislukt wel eens agendering	0	55	25	8	30
aan gekozen leden mislukt wel eens agendering	62	70	54	31	58
gekozen leden laten wel eens agenderings- poging na (anticipatie)	38	62	44	38	50
wel eens doorverwijzing tijdens agendavaststelling	52	70	62	8	56
<i>geheimhouding</i>					
gekozen leden weigeren wel eens geheimhouding	24	20	31	0	20
gekozen leden nemen wel eens ongevraagd geheimhouding in acht	67	98	88	92	88
<i>institutionalisering van de OR</i>					
OR vergadert niet meer dan 6 maal per jaar	43	25	31	54	34
OR vergadert niet meer dan 6 maal per jaar en gekozen leden besteden weinig tijd aan overleg	33	5	25	31	19

Het ontbreken van na-overleg is een duidelijke indicatie voor een weinig onafhankelijk optreden van gekozen leden als groep. In de OR'en (16 procent) waar gekozen leden nooit na-overleg houden, manifesteren zij zich namelijk zelden als een onafhankelijk optredende groep. Tijdens OR-vergaderingen treden zij zelden op als partij: deze gekozen leden uit deze OR'en vragen zelden schorsing van de vergadering; zij weigeren ook zelden een – aan hen juist vaak gesteld – verzoek om geheimhouding in te willigen⁶). Ook wat betreft de agenda zijn zij weinig actief en kritisch: zij besteden hieraan in hun vooroverleg weinig tijd, zij zien nooit dat anderen kwesties buiten de OR houden (tegen 46 procent waar wel ooit na-overleg plaatsvindt) en vaak mislukken noch aan hen noch aan de voorzitter wel eens pogingen tot agendering. Dit geheel tekent een laag niveau waarop gekozen leden zich als groep of partij manifesteren; dit komt, zoals gezegd, voor binnen elk van de onderscheiden procedures van agendavaststelling, maar het minst waar de agenda de aandacht heeft van gekozen leden en van de leiding.

De vragen of gekozen leden ook wel eens in deelgroepen overleggen en of zij bij hun voltallig vooroverleg wel eens anderen uitnodigen, staan eveneens los van de procedure van agendavaststelling. Zoals het ontbreken van na-overleg een indicatie vormt voor een geringe ontwikkeling van het overleg van gekozen leden, zo vormen ook het ontbreken van overleg in deelgroepen (30 procent van de OR'en) en het nooit uitnodigen van anderen bij vooroverleg (27 procent van de OR'en) een indicatie voor een weinig uitgebouwd overleg – als variant binnen alle onderscheiden procedures van agendavaststelling --.

Wanneer het overleg in deze laatste zin weinig is uitgebouwd hetgeen overigens samenhangt met het ontbreken van na-overleg zijn gekozen leden eveneens minder kritisch en minder actief wat betreft de agenda. Zij nemen wel minder vaak ongevraagd geheimhouding in acht⁷). In overeenstemming met hetgeen hierboven isesignaleerd, kan dit laatste betekenen dat in deze OR'en gekozen leden zich te weinig manifesteren als groep om 'zaken te doen' met de voorzitter over de agenda.

Het bovenstaande wijst erop dat een aantal OR'en een laag niveau van institutionalisering kent. Bijna een vijfde (19 procent) van de OR'en vergadert zelden (maximaal het wettelijk verplichte aantal van 6 vergaderingen per jaar) terwijl ook gekozen leden nauwelijks onderling overleg voeren (eveneens maximaal 6 keer per jaar en dit dan nog van een korte bijeenkomst). Deze combinatie kan worden gezien als een ondergrond. Dergelijke OR'en leiden een marginaal bestaan: gekozen leden vormen nauwelijks een groep terwijl ook de OR als instituut zich bijna niet manifesteert⁸). Zoals te verwachten is, komen dergelijke OR'en weinig (5 procent) voor onder de categorie OR'en waar zowel gekozen leden als de leiding zich buigen over agenderingsvragen.

Wanneer de *agenda* de aandacht krijgt zowel van *gekozen leden* (tijdens het vooroverleg ook wel sprekend over *agendakwesties*) als van de *leiding* (die participeert in de procedure van *agendavaststelling*) manifesteren *gekozen leden* (en voorzitter) zich het duidelijkst als partij. *Gekozen leden* vragen dan vaak *schorsing* (72 procent) en *onderkennen* dat anderen *kwesties* buiten besprekingen houden (55 procent). Over *agendering* wordt duidelijk gediscussieerd: *gekozen leden* houden wel eens voorstellen van de voorzitter tegen (55 procent), zij zijn zelf zorgvuldig in hun voorstellen (62 procent noemt op grond van verwacht verlies nagelaten pogingen), veel voorzitters wijzen wel eens *agendavoorstellen* van *gekozen leden* af (70 procent). Wanneer in deze OR'en *gekozen leden* wel eens ongevraagd *geheimhouding* in acht nemen slagen zij er in relatief veel OR'en (56 procent) wel eens in om een voorgesteld *agendapunt* van de voorzitter tegen te houden. Hieruit komen twee aspecten naar voren: de activiteit van *gekozen leden* en het feit dat de voorzitter zich actief bezighoudt met de agenda van de OR.

Die situatie is te kontrasteren vooral met *actieve leden* waarmee de leiding niet in discussie treedt over de agenda, en met *minder actieve leden* waarmee de leiding wel in gesprek is over de agenda. OR'en waar de agenda het werk is van een persoon en *gekozen leden* weinig actief zijn, nemen een duidelijk aparte positie in en worden als zodanig ook beschreven ter afsluiting van dit onderdeel. Waar *gekozen leden* zich *minder voorbereiden op het gesprek met de leiding over de agenda*, zijn zij wat betreft *agendering* minder actief (in 54 procent van deze OR'en noemt men *mislukte agendavoorstellen*). In OR'en waar *gekozen leden alleen de agenda* voorstellen, komt men iets vaker (62 procent) *mislukte agenda* voorstellen van *gekozen leden* tegen. In OR'en waar *gekozen leden* zich niet actief bezighouden met de agenda maar wel samen met de voorzitter de agenda samenstellen *mislukt* wel eens (25 procent van deze OR'en) aan de voorzitter een poging tot *agendering*, terwijl dit in geen van de OR'en voorkomt waar de leiding het samenstellen van de agenda overlaat aan *gekozen leden* alleen. Onder de laatstgenoemde OR'en zijn er ook *minder* (38 procent) waar *gekozen leden* wel eens *schorsing* vragen dan in de eerstgenoemde (62 procent). Dit wijst erop, dat voor de mate waarin de *gekozen leden* zich als partij manifesteren in OR-vergaderingen en voor hun invloed op de agenda, niet alleen hun eigen activiteit van belang is, maar ook de vraag in hoeverre de voorzitter met hen in discussie treedt.

Wat betreft *schorsing* en het *mislukken* van *agendavoorstellen*, maar ook wat betreft de omgang met (ongevraagde) *geheimhouding* nemen *OR'en waar gekozen leden alleen de agenda* samenstellen een positie in die afwijkt van OR'en waar de leiding in gesprek is met *gekozen leden* over de agenda of dezen nu wel of niet tijdens hun vooroverleg over de agenda praten.

Het weigeren van een verzoek tot *geheimhouding* komt in deze drie soorten

OR'en ongeveer even vaak voor (24, 20 en 31 procent) In OR'en waar alleen gekozen leden de agenda vaststellen komt men minder vaak tegen dat er ongevraagd geheimhouding in acht genomen wordt in 67 procent van deze OR'en doen gekozen leden dat wel eens. Veel vaker treft men dit aan in OR'en waar gekozen leden minder actief zijn ondanks een gemengde agendakommissie en nog vaker in OR'en waar gekozen leden zich op de agendakommissie voorbereiden. In respectievelijk 88 procent en 98 procent van deze twee soorten OR'en nemen gekozen leden wel eens ongevraagd geheimhouding in acht

In OR'en waar alleen gekozen leden de agenda samenstellen, blijken gekozen leden wel vaker kritisch te zijn wat betreft de vraag of anderen kwesties buiten de OR houden (in 28 procent van deze OR'en tegenover in 19 procent van de OR'en met een gemengde agendakommissie waarop gekozen leden zich niet voorbereiden) Dit wijst erop, dat in OR'en waar alleen gekozen leden de agenda opstellen zij wel actief en kritisch zijn maar dat zij, bij gebrek aan een duidelijke relatie met of opstelling van de voorzitter, met hem minder 'zaken' kunnen doen In die richting wijst ook het feit dat toch maar in relatief weinig OR'en met deze kritische leden door hen wel eens om schorsing in de OR-vergadering wordt gevraagd

Zeer duidelijk in contrast met deze drie, tot nu toe behandelde typen, staat de laatste categorie *OR'en waar de agenda het werk is van een man* en dat wil meestal zeggen van de voorzitter of een andere funktionaris uit de bedrijfsleiding Daar wordt aan het vooroverleg in het algemeen zeer weinig tijd besteed Gekozen leden zijn weinig actief inzake de agenda, hoewel ook zij wel eens zien (in 31 procent van deze OR'en) dat anderen zaken buiten bespreking houden Tijdens OR-vergaderingen manifesteren zij zich zelden als groep (slechts in 23 procent van deze OR'en vragen de gekozen leden ooit schorsing). Geheimhouding weigeren komt in deze OR'en nooit voor⁹⁾, terwijl men wel in bijna al deze OR'en (92 procent) wel eens ongevraagd geheimhouding in acht neemt. Aan gekozen leden lukt het evenwel zelden (8 procent) om wel eens een voorgesteld onderwerp van de voorzitter af te wijzen In deze OR'en treden gekozen leden nauwelijks op als partij tegenover de voorzitter

Samenvattend is het volgende te stellen De ontwikkeling van het vooroverleg van gekozen leden – ook over de agenda – is van grote betekenis. Waar dit minder is uitgebouwd kunnen gekozen leden nauwelijks als partij optreden en invloed uitoefenen op de agenda In OR'en waar gekozen leden zich weinig als groep manifesteren is evenwel van belang of de leiding met hen in gesprek treedt over de agenda. Ook als gekozen leden tijdens hun vooroverleg nooit over agendakwesties spreken maar de leiding overlegt wel met een of meer gekozen leden over de agenda, treden gekozen leden wel op als partij die 'zaken' kan doen met de leiding Schorsing van OR-vergaderingen en het tegenhouden van agendavoorstellen van de voorzitter wijzen op een relatie waarin overleg kan leiden tot

resultaten. Wanneer gekozen leden zich evenwel uitdrukkelijk voorbereiden – in het kader van hun uitgebouwd vooroverleg – op dit gesprek met de leiding over de agenda, manifesteren zij zich het meest als onafhankelijke partij die zaken kan doen met de leiding. Dit laatste is minder mogelijk waar gekozen leden wel als partij actief en onafhankelijk zijn, maar de leiding niet met hen in discussie treedt over de agenda.

In paragraaf 4 van dit hoofdstuk zijn hierbij andere aspecten van het gedrag van de leiding te betrekken. De vraag zal dan met name zijn, in hoeverre de leiding de OR 'serius' neemt dan wel 'links laat liggen' en, voorzover de leiding zich wel inlaat met de OR, in hoeverre zij een onafhankelijk optreden van gekozen leden neutraliseert.

2.3 COR'en: een typering

In COR'en is het vooroverleg van gekozen leden overwegend ver uitgebouwd¹⁰). In relatief veel COR'en (in vergelijking met OR'en) blijkt wel eens een onafhankelijke opstelling van gekozen leden. In veel COR'en (84 procent) vragen gekozen leden wel eens om schorsing (tegenover in 55 procent van de OR'en), terwijl zij ook vaker wel eens geheimhouding weigeren (37 procent versus 20 procent in OR'en).

De agenda wordt meestal in een gemengd gesprek samengesteld terwijl gekozen leden in hun vooroverleg zich daarop voorbereiden (63 procent versus 44 procent bij OR'en). Over het geheel bespreken gekozen leden tijdens hun vooroverleg wel eens agenderingskwesities in evenveel COR'en (79 procent) als in OR'en (77 procent). In vrij veel COR'en (63 procent versus in 44 procent van de OR'en) bereiden gekozen leden in hun voltallig vooroverleg zich wel eens voor op het gesprek met de leiding over de agenda. Zij blijken vaak kritisch en actief te zijn wat betreft het al dan niet agenderen van onderwerpen. Daarbij is evenwel in COR'en ook de leiding meestal actief betrokken bij de samenstelling van de agenda. (In slechts 5 procent van de COR'en laat de leiding de agendasamenstelling over aan gekozen leden alleen, tegenover in 23 procent van de OR'en).

Opvallend is, dat in betrekkelijk weinig (68 procent) COR'en de leden wel eens ongevraagd geheimhouding in acht nemen (in vergelijking met 88 procent van de OR'en), maar dat zij toch in niet minder gevallen (37 procent) er wel eens in slagen, om voorgestelde onderwerpen van de voorzitter buiten bespreking te houden (in vergelijking met 30 procent van OR'en). In een aantal COR'en lijkt het, anders gezegd, wel mogelijk voor gekozen leden om 'zaken te doen' met de leiding wat betreft de agenda, ook zonder ongevraagde geheimhouding daarvoor in 'ruil' aan te bieden.

In COR'en zijn gekozen leden relatief vaak goed voorbereid, onafhankelijk en kritisch. Ook de leiding lijkt meestal de COR de moeite waard te vinden om zich bezig te houden met de agenda. Van de COR'en blijft er geen onder het lage niveau van institutionalisering dat een vijfde deel van de OR'en kenmerkt.

3 Gekozen leden als vertegenwoordigers van werknemers

3.1 Korte schets van enkele aspecten van de relatie van gekozen leden met hun achterban

Het *contact van gekozen leden met de achterban* is vooral dan intensief, wanneer meer dan een enkele keer bijeenkomsten plaatsvinden waarin – een of meer gekozen leden met groepen werknemers praten over OR-aangelegenheden. In OR'en met dit intensief contact vertoont over het algemeen de achterban ook meer interesse in de OR. Deze interesse hangt samen met de vraag of de achterban wel eens *dreigt met acties* en, in verband met dit laatste, met de mate waarin de achterban zelf bij gekozen leden *problemen aandraagt* ter bespreking in de OR.

Het bestaan en de aard van een '*onderbouw*' is van betekenis. Afdelingsoverleg en/of van vakbondswerk in het bedrijf en/of van groepscontacten van alle gekozen leden met hun kiesgroep maakt het contact met de achterban intensiever. Bij aanwezigheid van alleen afdelingsoverleg is de achterban over het algemeen iets minder geïnteresseerd (dit in tegenstelling vooral tot OR'en waar geen enkele '*onderbouw*' bestaat), maar draagt zij wel vaak problemen aan op beleidscentrale gebieden. Bij aanwezigheid van vakbondswerk in de onderneming, dat het werkterrein van de OR bewaakt en gekozen leden kritisch volgt en ondersteunt, draagt de achterban vaker problemen aan op minder beleidscentrale gebieden.

Gekozen leden nemen niet altijd de problemen over die de achterban hen ter bespreking in de OR voorlegt. Dat wil zeggen vaak *verwijzen* zij de achterban dan *naar andere instanties*. Vaak proberen gekozen leden deze problemen niet in de OR-vergadering maar elders aan te kaarten. Afstand tot de achterban bewaren gekozen leden wellicht, indien zij zelf een vraag van de achterban *afwijzen als 'niet-terecht'*. Duidelijker is dit het geval wanneer zij tijdens bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen een *standpunt* innemen, dat naar hun eigen zeggen *afwijkt* van dat *van de achterban*.

3.2 Patronen in de activiteiten van gekozen leden als werknemersvertegenwoordigers

Over het geheel is het contact van gekozen leden met de achterban en de activiteit van die achterban wat betreft het aandragen van problemen en wat betreft het ondersteunen van gekozen leden door met acties te dreigen, meer ontwikkeld, wanneer ook het vooroverleg meer tijd krijgt¹¹⁾ Wanneer gekozen leden aktiever zijn wat betreft de agenda blijkt hetzelfde

Dit wijst op een algemener dimensie de mate waarin de OR als instituut is ontwikkeld gezien de activiteit inzake de OR van gekozen leden en van de achterban In diezelfde richting wijst ook het bestaan van een 'onderbouw' voor de relatie tussen gekozen leden en achterban De aanwezigheid van bedrijvenwerk van vakbonden en/of van afdelingsoverleg gaat gepaard, niet alleen met meer contact met de achterban, maar ook met uitbouw van het vooroverleg Daarbij speelt een rol dat deze onderbouw (in tegenstelling tot een systeem van kiesgroepen) leidt tot of althans gepaard gaat met vooroverleg van gekozen leden in deelgroepen

Deze 'onderbouw' is ook van betekenis voor de procedure van agendavaststelling¹²⁾ Wanneer noch vakbondswerk noch afdelingsoverleg aanwezig is (en wanneer wel alle gekozen leden groepscontact hebben met hun kiesgroep) is er relatief zelden sprake van een gemengd gesprek over de agenda Vooral de aanwezigheid van afdelingsoverleg gaat vaak gepaard met een gemengd gesprek over de agenda, en relatief minder met agendavaststelling door een man Dit laatste geldt ook bij aanwezigheid van bedrijvenwerk, wanneer echter alleen vakbondswerk aanwezig is, wordt de agenda iets vaker door gekozen leden alleen samengesteld Anders gezegd een duidelijker procedure van agendavaststelling vooronderstelt dat voor relaties met de achterban een 'onderbouw' bestaat Wanneer de achterban (deels) is georganiseerd in vakbondsafdelingen (al dan niet vergezeld van afdelingsoverleg), is er een duidelijker procedure, met de tendens dat gekozen leden als groep de agenda voor de OR voorbereiden, in hun vooroverleg over agendering of door alleen de agenda op te maken

Afdelingsoverleg gaat, iets vaker nog dan vakbondswerk in de onderneming, gepaard met een procedure waarin de leiding participeert in agendavaststelling Dit kan een uiting zijn van een klimaat waarin de leiding bereid is de discussie met werknemers aan te gaan, maar ook van een poging van de leiding om greep te houden op de agenda door die discussie aan te gaan met gekozen leden die als groep en in hun relatie met de achterban een partij kunnen vormen Bij dit alles mag echter niet uit het oog worden verloren, dat de samenhang tussen de aanwezigheid van een 'onderbouw' en van een duidelijke procedure van agendavaststelling niet alleen als een rechtstreekse relatie tussen beide mag worden begrepen In grotere ondernemingen komen beide, 'onderbouw' en 'duidelijker procedure voor de agenda' vaker voor de omvang van het bedrijf kan de basis zijn voor structurering enerzijds van 'de onderbouw' en anderzijds van de procedure van agendavaststelling

Overzicht 11.2

PERCENTAGE OR'EN (MET UITSLUITING VAN COR'EN) BINNEN DE ON-
DERSCHIEDEN PROCEDURES VAN AGENDAVASTSTELLING MET GE-
NOEMD KENMERK VAN HET KONTAKT GEKOZEN LEDEN – ACH-
TERBAN

	procedure van agendavaststelling				alle OR'en (N = 90)
	gekozen leden alleen (N = 21)	gemengd gesprek; gekozen leden tijdens vooroverleg		geen gesprek (N = 13)	
		ook over agen- dering (N = 40)	nooit over agen- dering (N = 16)		
<i>dit kenmerk komt voor inprocent van de OR'en met deze procedure</i>					
Kontakten					
veel contact met achterban (meer dan eens bijeenkomsten)	43	47	31	23	40
zeer veel interesse van achterban	14	20	19	38	21
aktiviteiten van achterban					
achterban dreigt wel eens met acties	43	45	31	31	40
achterban signaleert vaak problemen ter bespreking in OR	33	35	12	15	28
achterban signaleert wel eens problemen, ook op beleidscentrale gebieden	14	37	12	15	24
achterban signaleert wel eens problemen, alleen op niet-beleidscentrale gebieden	48	20	19	38	29
'onderbouw'					
afdelingsoverleg aanwezig	57	80	81	38	69
vakbondswerk in de onderneming aanwezig	29	25	19	15	23
noch afdelingsoverleg noch vakbondswerk aanwezig	33	10	19	54	23
kiesgroep contact van alle gekozen leden daarmee	29	12	12	31	19
aktiviteiten van gekozen leden t.o.v. achterban					
gekozen leden verwijzen achterban wel eens door	62	67	75	69	68
gekozen leden wijzen vraag van achterban wel eens af als 'niet-terecht'	24	35	12	15	26
gekozen leden zeggen dat bij bespreking van (4) onderwerpen hun standpunt altijd in overeenstemming is met dat van de achterban	48	52	37	23	44

Aktiviteiten van de achterban in de vorm van de bereidheid om wel eens actie te voeren, leidt tot intensivering van de activiteit van gekozen leden en vooral een meer 'militante' opstelling aan hun kant. Gekozen leden schorsen dan vaker vergaderingen en zij weigeren vaker een verzoek tot geheimhouding in te willigen¹³⁾

De mate waarin de achterban actief is door op eigen initiatief problemen te signaleren die eventueel voor bespreking in de OR-vergadering in aanmerking komen, houdt duidelijk verband met de mate waarin gekozen leden actief zijn inzake de agenda (gezien de procedure en gezien overwogen en mislukte agendavoorstellen). Niet uit te maken is, in hoeverre de activiteit van gekozen leden in deze de achterban stimuleert en in hoeverre, andersom, het initiatief van de achterban gekozen leden ertoe noopt agendavoorstellen te doen. Het laatste lijkt in een aantal OR'en waarschijnlijk, met name omdat dreigende actie van de achterban, die dan ook vaker problemen ter bespreking aandraagt, activiteiten van gekozen leden uitlokt.

Opvallend is, dat interesse van de achterban in de OR en het feit dat zij wel eens dreigt om eventueel acties te ondernemen, aan gekozen leden de steun geeft om voorstellen van de voorzitter af te wijzen (in OR'en waar de agenda in gemengd overleg wordt opgesteld en waar gekozen leden zelf onhaalbaar geachte onderwerpen niet voorstellen als agendapunt) Dit is te meer opvallend, omdat dit verzet van gekozen leden tegen agendavoorstellen van de voorzitter vooral gepaard gaat met de aanwezigheid van afdelingsoverleg en langs die weg met initiatieven van de achterban op beleidscentrale gebieden. Over het algemeen is de interesse van de achterban in de OR gering bij de aanwezigheid van afdelingsoverleg. Het is derhalve waarschijnlijk, dat in ondernemingen (met name uit industriële takken) waar bij afdelingsoverleg de achterban wel geïnteresseerd is in de OR en problemen op beleidscentrale gebieden aandraagt voor de OR, gekozen leden een relatief sterke positie innemen ten opzichte van de voorzitter (wat betreft agendering).

Gekozen leden nemen niet alle door de achterban aangedragen problemen over. Vooral in OR'en waar de achterban onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden voorlegt aan gekozen leden, verwijzen deze hen vaker door naar andere instanties. Voorzover deze doorverwijzing betrekking heeft op onderwerpen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden ligt dit in de lijn van de beperkte competentie van de OR. Hierin komt ook niet tot uiting dat gekozen leden afstand nemen ten opzichte van de achterban. Waar de achterban wel eens wordt doorverwezen, nemen gekozen leden relatief zelden, naar hun zeggen, een standpunt in tijdens OR-vergaderingen dat afwijkt van dat van de achterban. Voor geen van beide gegevens geldt, dat deze vaker voorkomen waar gekozen leden zich duidelijk als groep opstellen noch dat deze vaker voorkomen waar de achterban minder actief

of minder gestructureerd is. Dit wijst erop, dat (althans wat betreft deze beide gegevens) niet de tendens overheerst, dat gekozen leden meer afstand nemen van hun achterban naarmate zij zelf meer een groep vormen. De aard van de 'onderbouw' voor het contact met de achterban maakt hier eveneens weinig verschil. Van meer betekenis is de actieve interesse van de achterban in een actieve OR. Gekozen leden nemen minder vaak een eigen, van de achterban afwijkend standpunt in, naarmate de achterban meer geïnteresseerd is (en in samenhang daarmee ook wel eens met akties dreigt). Dit blijkt evenwel alleen op te gaan voor de OR'en waar gekozen leden actief zijn inzake agendering. Opvallend is nl., dat juist in OR'en waar de agenda het werk is van één man (en waar gekozen leden verder relatief weinig actief zijn), gekozen leden het vaakst een eigen, afwijkend standpunt innemen, terwijl zij juist relatief vaak de achterban zeer geïnteresseerd noemen. Anders gezegd, het risico dat gekozen leden uitdrukkelijk niet optreden als vertegenwoordigers van werknemers is het grootst waar gekozen leden minder actief zijn en zij hun achterban geïnteresseerd noemen (maar zij zelf daarmee weinig contact onderhouden).

Wanneer gekozen leden wel eens een vraag van de achterban afwijzen en niet als mogelijk agendapunt overwegen omdat zij inhoudelijk die vraag als 'niet-terecht' beoordelen, nemen zij mogelijk op dat moment een eigen verantwoordelijkheid als lid van de OR en een zekere afstand ten opzichte van de achterban. Vanzelfsprekend komt deze afwijzing alleen voor indien de achterban vragen voorlegt aan gekozen leden. Eerder is al gebleken dat deze afwijzing ook kan worden geïnspireerd door ervaren en verwachte mislukking van agenderingspogingen. Deze afwijzing van vragen van de achterban als 'niet-terecht' komt dan ook vaker voor waar gekozen leden actief zijn inzake de agendering. Opvallend is, dat juist waar gekozen leden in deelgroepen overleggen en -- in samenhang daarmee -- waar afdelingsoverleg voorkomt, een afwijzing op grond van het eigen oordeel van gekozen leden vaker gebeurt, evenals wanneer het contact met de achterban via de kiesgroep is gestructureerd. Deze eigen verantwoordelijkheid nemen gekozen leden blijkbaar vaker op zich, wanneer hun contact met de achterban duidelijker is gestructureerd (en dit vooral langs organisationele lijnen) en/of wanneer hun eigen positie als lid van de OR duidelijker is uitgekristalliseerd (in deelgroepen op grond van kandidatenlijsten). In die zin brengt uitbouw van de positie van gekozen OR-leden wel het risico met zich mee, dat gekozen leden de eigen verantwoordelijkheid in die positie ook uiten in het nemen van afstand tot werknemers. Daarbij dient evenwel wel te worden bedacht, dat dit eigen oordeel over wat de achterban vraagt -- en deze uitgebouwde positie -- ook een middel is waardoor gekozen leden in hun relatie met de voorzitter resultaten behalen (bij o.a. agendavaststelling).

In ditzelfde kader past het gegeven over de wijze waarop gekozen leden omgaan met het vertrouwelijk karakter van de OR. Het ongevraagd in acht nemen van

vertrouwelijkheid is een middel voor gekozen leden om resultaten te boeken bij agendering. Zoals gezegd komt ongevraagde vertrouwelijkheid minder vaak voor waar alleen gekozen leden de agenda opmaken. Waarschijnlijk is in deze OR'en vooral van belang dat de afstand tussen gekozen leden en de ondernemingsleiding groot is. Het contact met de achterban is daarnaast ook vaak goed ontwikkeld, (zij het, dat in een derde van deze OR'en geen 'onderbouw' voor dit contact bestaat). Waar een gemengde agendakommissie bestaat en waar tegelijkertijd (ook) afdelingsoverleg voorkomt, is er een binding met de achterban maar is tegelijkertijd de relatie met de leiding sterker, tenminste in de zin van een dialoog tussen beide partijen over agendering. Dat die laatste situatie niet altijd behoeft te betekenen dat gekozen leden geen afstand bewaren tot de voorzitter blijkt uit het feit dat in evenveel van deze als van andere OR'en wel eens een verzoek tot geheimhouding afgewezen wordt. Zoals eerder gesteld, berust dit laatste dan vooral op het feit dat de achterban wel eens met actie dreigt.

Samenvattend, de aanwezigheid van een 'onderbouw' voor contacten met de achterban is van grote betekenis voor het niveau van activiteiten van gekozen leden. Waar deze aanwezig is, bestaat althans een dialoog tussen gekozen leden en achterban. Gekozen leden bewaren dan nog vrij vaak afstand tot de achterban, maar zij doen dit dan niet door op persoonlijke titel een eigen standpunt in te nemen maar met het oog op het behalen van resultaten in hun relatie met de voorzitter.

3.3 COR'en: een typering van de relatie tussen COR-leden en hun achterban

De achterban van COR-leden wordt gevormd door de gekozen leden van lokale OR'en (c.q. in 3 gevallen door de gekozen leden van intermediaire OR'en). In een systeem van opeenvolgende niveaus van vertegenwoordiging is, zoals te verwachten, meestal (bij 95 procent van de COR'en) veel contact tussen leden van COR'en en van lagere OR'en over COR-aangelegenheden¹⁴). Deze laatsten zijn, naar de mening van COR-leden, vaak zeer geïnteresseerd in de COR (n.l. volgens de leden van 53 procent van de COR'en). In slechts 21 procent van de OR'en werden de werknemers door gekozen leden zeer geïnteresseerd genoemd.

Dit contact met en deze interesse van de achterban, gaat gepaard met activiteit van die kant. Zoals te verwachten, dragen lokale OR'en vaak problemen van beleidscentrale gebieden aan ter bespreking in de COR. Strategische kwesties die de competentie van een werkmaatschappij of divisie te boven gaan, worden aangedragen voor het overleg in de COR met de concern-directie. De COR-leden nemen deze veelvuldige vragen evenwel niet altijd over. Zij verwijzen de achterban ook door naar andere instanties dan de COR. Ook uit het veelvuldig contact van COR-leden met leden van lokale OR'en over de overlegstructuur, blijkt dat de competentie-afbakening tussen de verschillende niveaus van overleg niet steeds bij voorbaat duidelijk is.

De intensiteit van het contact maakt wel, dat in COR'en vrij vaak (bij 58 procent van de COR'en) gekozen leden het standpunt delen van hun achterban (in vergelijking met in 44 procent van de OR'en). Niettemin komt het ook vrij vaak (in 37 procent van de COR'en) voor, dat COR-leden zich een eigen oordeel vormen en op grond daarvan een, aan hen ter bespreking in de COR voorgelegde, vraag afwijzen als 'niet-terecht'.

4 De voorzitter als vertegenwoordiger van de leiding en gekozen leden als werknemersvertegenwoordigers

4.1 Korte schets van enkele aspecten van het optreden van de voorzitter

De leiding van de onderneming voor wie de *voorzitter* in de OR optreedt als vertegenwoordiger, bestaat enerzijds uit het bestuur van de onderneming (andere direktieleden, Raad van Commissarissen) en anderzijds uit staf en leidinggevende funktionarissen. Terwijl een aantal (42 procent) voorzitters voor elke OR-vergadering met beide groepen contact heeft over de OR, zijn er ook voorzitters die alleen met het bestuur (33 procent) dan wel alleen met staffunktionarissen (10 procent) dit frekwent contact onderhouden, terwijl een klein aantal (10 procent) met geen van beiden zo frekwent overlegt over de OR. Van belang voor de mate waarin de voorzitter optreedt als vertegenwoordiger van de leiding, is de vraag of hij ooit overlegt over het door hem in te nemen standpunt. Dit gebeurt vaker met staf en bestuur wanneer hij met beide frekwent spreekt over de OR.

Een ander moment waarop kan blijken, dat de voorzitter niet louter als persoon optreedt in de OR, is het overleg met anderen uit de leiding over de vraag in hoeverre de leiding in haar beslissingen rekening zal houden met hetgeen gekozen leden hebben gezegd. Hierin kan met name naar voren komen of de voorzitter alleen dan wel in overleg met anderen beslist over de invloed die aan gekozen leden al dan niet wordt toegekend in het beleid.

Een algemeen aspect van het optreden van de voorzitter ten opzichte van de OR is de vraag, of hij in veel OR vergaderingen en ook over onderwerpen op minder beleidscentrale gebieden geheimhouding vraagt aan gekozen leden. Daardoor beperkt hij de mogelijkheid voor gekozen leden om in overleg te treden met anderen. Wanneer de voorzitter voor elke OR-vergadering contact heeft met de staf en/of het bestuur vraagt hij iets vaker ook op andere dan alleen beleidscentrale gebieden om geheimhouding.¹⁵⁾

De mate waarin de leiding met gekozen leden in gesprek is over de agenda van de OR is verdisconteerd in de procedure van agendavaststelling. Invloed oefent de voorzitter uit op de agenda, doordat gekozen leden er niet in kunnen slagen door hen gewenste onderwerpen geagendeerd te krijgen, maar ook doordat hij kwesties buiten bespreking houdt. Waar de voorzitter dit laatste wel eens zegt te doen, overlegt hij vaker met zijn staf en/of het bestuur over zijn standpunt. Dit

wijst erop dat in de betrokken OR'en de voorzitter de OR 'serieus neemt'. Hij houdt rekening met de OR door bespreking van blijkbaar gevaarlijk geachte onderwerpen te vermijden en zijn standpunt niet geïsoleerd te bepalen

Los van dit alles vergaderen in een aantal ondernemingen voorzitter en – alle of enkele – gekozen leden wel eens buiten de officiële OR-vergaderingen om

4.2 Patronen in activiteiten van de voorzitter en gekozen leden

Over het geheel is de tendens, dat naarmate gekozen leden zich meer manifesteren als groep, ook de voorzitter meer optreedt als vertegenwoordiger van de leiding. Dit laatste heeft met name betrekking op de vraag of de voorzitter contact heeft met staf en leidinggevende functionarissen over de OR en vooral of hij met hem wel eens overlegt over het standpunt dat hij zal innemen. Een en ander komt meer voor, naarmate het overleg tussen gekozen leden beter is uitgebouwd. Opvallend is, dat het contact met het bestuur (andere directieleden en/of Commissarissen) evenals het overleg met dezen en met staffunctionarissen over de mate waarin de leiding rekening zal houden met wat gekozen leden hebben gezegd, niet zozeer samenhangt met de tijd die gekozen leden besteden aan vooroverleg als wel met de vraag of gekozen leden ook in deelgroepen overleggen en anderen uitnodigen bij hun vooroverleg. Dit kan erop wijzen dat de voorzitter meer gewicht toekent aan gekozen leden wanneer dezen politiek gedifferentieerd zijn en zich grondig, ook met behulp van anderen, voorbereiden op de OR-vergadering.

Zoals te verwachten was, treedt in OR'en met een marginaal bestaan, de voorzitter weinig op als representant van de leiding¹⁶⁾. Voorzitters van deze OR'en spreken minder vaak met anderen uit de leiding over de OR en zeker over hun standpunt. Dat deze voorzitters de gekozen leden nauwelijks als gesprekspartner zien blijkt ook uit het feit dat zij zelden aparte bijeenkomsten met hen houden. Door frekwent gebruik te maken van het recht om geheimhouding te vragen is het voor deze voorzitters wellicht overbodig om onderwerpen buiten bespreking te houden.

Daarnaast is de procedure van agendavaststelling van betekenis. Naarmate gekozen leden minder aandacht besteden aan de agenda, is er minder contact en overleg van de voorzitter met staf en lijnfunctionarissen.

Dit contact en overleg zijn met name het minst ontwikkeld, wanneer de *agenda niet in een voorafgaand gesprek*, maar door een persoon wordt opgesteld. Dit zou erop kunnen wijzen, dat in de betrokken ondernemingen noch gekozen leden noch de staf zich inspannen voor de OR. Daartegenover staat evenwel, dat

in die – vaak kleinere – ondernemingen meer voorzitters wel contact hebben met andere direktieleden en/of commissarissen over de OR. In deze zin kan er sprake zijn van een alternatief: deze voorzitters overleggen met andere bestuursleden in plaats van met – een minder ontwikkelde – staf binnen de organisatie. Zoals eerder is gesteld, vindt dit frekwent contact met het bestuur ook vaak

Overzicht 11.3

PERCENTAGE OR'EN (MET UITSLUITING VAN COR'EN) BINNEN DE ONDERSCHEIDEN PROCEDURE VAN AGENDAVASTSTELLING MET GE-NOEMD KENMERK VAN DE VOORZITTER

dit kenmerk komt voor in procent van de OR'en met deze procedure	procedure van agendavaststelling				alle OR'en (N = 90)
	gekozen leden alleen (N = 21)	gemengd gesprek, gekozen leden tijdens vooroverleg		geen gesprek (N = 13)	
		ook over agen- dering (N = 40)	nooit over agen- dering (N = 16)		
voorzitter en leiding					
heeft voor (bijna) elke OR-vergadering kontakt met staf	62	60	50	46	57
overlegt wel eens met staf over zijn standpunt	86	78	69	46	73
overlegt wel eens met staf over 'rekening houden met OR'	77	85	75	54	77
heeft voor (bijna) elke OR-vergadering kontakt met bestuur	71	77	87	92	80
overlegt met bestuur wel eens over zijn standpunt	76	72	81	77	76
overlegt met bestuur wel eens over 'rekening houden met OR'	81	70	81	77	76
voorzitter t.o.v. gekozen leden					
vraagt geheimhouding meer dan enkele keer	68	58	57	77	56
vraagt geheimhouding niet alleen op beleidscentrale gebieden	71	85	81	62	78
houdt kwesties buiten OR	52	60	37	46	52
houdt wel eens bijeenkomsten met gekozen leden buiten OR-vergaderingen	43	45	37	46	43

plaats op initiatief van de voorzitter. Denkbaar is dan ook, dat in de betrokken ondernemingen de voorzitter zelf minder autonoom is in zijn optreden als OR-voorzitter. Opvallend in dit verband is ook, dat in deze OR'en, waar gekozen leden toch een weinig geprofileerde positie innemen, voorzitters wel in een groot aantal van de – weinig frekwente – OR-vergaderingen geheimhouding vragen (maar dit dan wel op vooral alleen beleidscentrale gebieden). In deze OR'en geeft de voorzitter waarschijnlijk informatie door van het bestuur, informatie die de trekking heeft op bestuur en economisch beleid en die vertrouwelijk is.

In andere OR'en heeft relatief in minder OR-vergaderingen gevraagde geheimhouding vaker ook betrekking op andere beleidsgebieden. Op die gebieden is, gegeven het feit dat gekozen leden in die OR'en ook vaker een eigen standpunt innemen en in duidelijker kontakt staan met de achterban, de vraag om geheimhouding waarschijnlijk meer ingegeven door de vrees dat binnen de onderneming anders onrust zou ontstaan.

Langs dezelfde lijnen is te begrijpen, dat voorzitters die wel eens overleggen over hun standpunt met staffunktionarissen en/of bestuurders, vaker zeggen kwesties buiten bespreking te hebben gehouden. In diezelfde OR'en zien gekozen leden deze vorm van 'non-decisie' vaker. In OR'en waar de agenda door een persoon wordt opgesteld, komen deze momenten van 'non-decisie' betrekkelijk vaak voor. Hier overlegt de voorzitter over zijn standpunt met bestuurders. In OR'en waar gekozen leden actief zijn inzake agendering, gaan deze momenten van 'non-decisie' vergezeld van overleg tussen voorzitter en staf. Waar wel een *gemengde agendakommissie* bestaat maar *gekozen leden* in hun vooroverleg *geen aandacht besteden aan de agenda*, houdt de voorzitter, ook al overlegt hij vaak met het bestuur, minder vaak kwesties buiten de OR (ook volgens gekozen leden). In deze OR'en is de leiding blijkbaar minder geneigd om bespreking van bepaalde onderwerpen gevaarlijk te achten en te vermijden.

Over het geheel kan gesteld worden, dat wanneer gekozen leden zich als partij bezighouden met de agenda, de voorzitter meer optreedt als vertegenwoordiger van de staf, terwijl in andere OR'en de voorzitter meer kontakt heeft met het bestuur. Eerder bleek, dat in de laatste OR'en, waar gekozen leden niet over agendering spreken of waar geen gesprek over de agenda plaatsvindt, gekozen leden weinig als groep optreden, minder kontakt hebben met hun achterban en vaker een eigen, van de achterban afwijkend standpunt innemen. Zij aanvaarden bijna altijd de aan hen relatief vaak opgelegde geheimhoudingsplicht. Deze OR'en dragen het karakter van een gesprek tussen enkele werknemers en een directeur die als bestuurs-vertegenwoordiger weinig autonoom optreedt. In OR'en, waar gekozen leden aktiever zijn en duidelijker als groep en als personeelsvertegenwoordigers optreden, staat de voorzitter in duidelijker relatie met de staf. Deze OR'en dragen meer het karakter van een ontmoeting van de staf van de organisatie met een personeelsvertegenwoordiging. De voorzitter heeft dan bovendien in veel gevallen ook kontakt met het bestuur.

Dit alles wijst erop, dat de leiding meer gewicht toekent aan de OR in ondernemingen waar gekozen leden actief zijn inzake agendering en de voorzitter veelvuldig met de staf contact heeft over de OR. Deze trend wordt nog duidelijker wanneer gekozen leden en werknemers wel eens blijken geven van een onafhankelijke en strijdvaardige opstelling. Wanneer de achterban ooit dreigt met acties en wanneer – in samenhang daarmee – gekozen leden wel eens schorsing van OR-vergaderingen vragen, en/of weigeren te voldoen aan een verzoek om geheimhouding, dan heeft de voorzitter vaker voor elke OR-vergadering contact over de OR met de staf. Waarschijnlijk naar aanleiding van deze – dreigende – conflicten overlegt hij dan ook wel eens over zijn standpunt niet alleen met de staf maar ook met het bestuur. Overigens vinden informele bijeenkomsten van de voorzitter met gekozen leden vaker plaats wanneer de achterban wel eens met actie dreigt en gekozen leden wel eens schorsing vragen. Deze informele bijeenkomsten kunnen dan ook het karakter hebben van een gesprek waarin partijen geresen of dreigende problemen op informele wijze bespreken en daarbij ook ‘zaken’ trachten te doen.

Een opmerkelijk punt is, dat voorzitters vaker met hun staf overleggen over de mate waarin men rekening zal houden in beleidsbeslissingen met de OR, in ondernemingen waar ook andere gegevens erop wijzen, dat gekozen leden enige invloed hebben. Overleg hierover vindt relatief vaak plaats waar de agenda in een gemengd gesprek wordt opgesteld en ook aan de voorzitter wel eens een poging tot agendering mislukt. In deze ondernemingen is vaak sprake van afdelingsoverleg en vooroverleg door gekozen leden in deelgroepen. Dit kan erop wijzen, dat dit overleg over ‘rekening houden met de OR’ inderdaad een indicatie is voor de mate waarin de voorzitter enige invloed wil toekennen aan gekozen leden. In diezelfde OR'en nemen gekozen leden overigens ook vaker ongevraagd geheimhouding in acht.

4.3 COR'en een typering

In COR'en zijn voorzitters vaker dan in OR'en restriktief ten aanzien van gekozen leden¹⁷⁾. Zij vragen vaker om geheimhouding (74 procent tegen 56 procent) en houden vaker kwesties buiten bespreking (65 procent tegen 52 procent). Eerder bleek dat in COR'en de leiding ook vaker greep op de agenda van de COR houdt door deel te nemen aan het gesprek over de agenda. Bovendien houden in COR'en voorzitters vaak informele bijeenkomsten met COR leden (63 procent tegen 43 procent in OR'en).

Dit is te interpreteren als een uiting van het feit dat voorzitters van COR'en de COR vaker serieus nemen. Hoewel zij niet vaker voor elke betrekkelijk frequent plaatsvindende – COR vergadering overleg plegen met hun staf en/of met het bestuur dan hun kollegas in OR'en, komt het in (bijna) alle COR'en voor dat

de voorzitter oort over het door hem in te nemen standpunt spreekt met de staf en/of het bestuur. Daardoor bestaat althans de kans dat COR leden niet altijd alleen de mening van een van de direktieleden vernemen, maar die van de leiding.

In bijna alle COR'en is bovendien wel eens sprake van een gesprek binnen de leiding over de mate waarin men rekening zal houden met hetgeen COR-leden hebben gezegd. Langs deze weg kunnen gekozen leden eventueel invloed uitoefenen: de leiding overlegt over de noodzaak en mogelijkheid om het beleid aan te passen aan de woorden van gekozen leden. Dit behoeft zeker niet altijd te betekenen dat de leiding haar beslissingen dan feitelijk ombuigt zodat deze meer overeenstemmen met de standpunten van gekozen leden.

5 Kondities voor de OR als instituut

In hoofdstuk 4 is reeds gewezen op enkele factoren die van betekenis zijn voor de uitbouw van de OR als instituut. Daarbij is ook betrokken de procedure van agendavaststelling. In deze paragraaf wordt, na een resume van deze kondities voor de wijze waarop de OR-agenda wordt samengesteld, gewezen op enkele specifieke samenhangen tussen enerzijds kenmerken van respectievelijk gekozen leden als groep, als werknemersvertegenwoordigers en het gedrag van de voorzitter en anderzijds enkele kenmerken van de onderneming.

5.1 De procedure van agendasamenstelling

Op de procedure van agendasamenstelling is een kompleks van onderling samenhangende – factoren van invloed¹⁸⁾. Daarbij blijken in eerste instantie vooral verschillen tussen enerzijds OR'en waar gekozen leden alleen de agenda opstellen en anderzijds OR'en waar gekozen leden zich nauwelijks bezighouden met de agenda, d.w.z. waar de agenda het werk is van een persoon, dan wel waar de agenda wordt vastgesteld in een gesprek met de leiding waarop gekozen leden zich in hun vooroverleg niet voorbereiden. Op de overige OR'en, waar de gekozen leden zich in hun relatie met de leiding inspannen ook wat betreft de agenda, werken factoren in die gedeeltelijk een specifiek karakter hebben.

Indien eerst in of na 1971 een OR is ingesteld (en zeker wanneer het daarbij gaat om kleine of middelgrote ondernemingen zonder personeelsdienst, of met een kleine personeelsdienst) is de OR nog weinig uitgebouwd, met name gezien het feit dat de vaststelling van de agenda dan vaak het werk is van een man. In 'jonge' OR'en uit grote ondernemingen wordt de agenda relatief vaak opgesteld door gekozen leden alleen. De bestaansduur van de OR speelt ook nog een rol in OR'en waar een gemengd gesprek over de agenda plaatsvindt, in 'jonge' OR'en

bereiden gekozen leden zich hierop in hun vooroverleg minder voor dan in ondernemingen met enige medezeggenschapshistorie.

Naarmate een onderneming een langere traditie kent wat betreft overlegorganen, is de OR meer uitgebouwd en dit vooral gezien de hogere mate van overleg tussen gekozen leden.

Hier spelen evenwel ook andere factoren doorheen. Naarmate vakbonden een grotere rol spelen in de onderneming is de OR, inclusief de procedure van agendavaststelling, meer uitgebouwd. Wanneer de leiding nauwelijks of geen kontakten onderhoudt met vakbonden en wanneer een kleiner deel van werknemers is georganiseerd, is er vaker sprake van agendavaststelling door één man of in een gemengd gesprek waarop gekozen leden zich niet voorbereiden in hun vooroverleg. Wanneer evenwel deze vakbondsorientatie sterk is, (vaak in oudere OR'en, met een bedrijfsafdeling van vakbonden), is de agendavaststelling vaak het werk van gekozen leden alleen. Anders gezegd: gekozen leden manifesteren zich meer als groep en partij in ondernemingen waar werknemers en – derhalve ook – de leiding meer zijn georiënteerd op vakbonden en op kollektieve regeling van arbeidsvoorwaarden e.d. Dit uit zich ook in het onderscheid dat is aangebracht tussen OR'en met een gemengd gesprek over de agenda. Gekozen leden bereiden zich in hun vooroverleg hierop minder voor wanneer de organisatiegraad laag is en er geen kontakten zijn tussen bedrijfsleiding en vakbonden. Dit impliceert evenwel niet dat onder OR'en waar gekozen leden zich wel voorbereiden op dit gemengd agendagesprek, dergelijke ondernemingen zonder 'vakbondstraditie' ondervertegenwoordigd zijn. Anders gezegd: 'vakbondstraditie' is slechts één van de kondities voor de mate waarin gekozen leden zich op de agendakommissie voorbereiden.

Bovenbedoelde 'vakbondstraditie' komt vaker voor waar de onderneming (ook) goederen produceert en het uitvoerend personeel overwegend uit handarbeiders bestaat. In de laatstbedoelde ondernemingen is de agendavaststelling ook vaker het werk van gekozen leden alleen. In de lijn daarvan ligt ook, dat deze procedure van agendasamenstelling vaker voorkomt in bedrijven met ploegendienst en een hogere mate van formalisatie van het uitvoerend werk. In daarmee contrasterende bedrijven (die diensten verlenen, veel hoofdarbeiders in dienst hebben, die niet in ploegendienst werken en wier werk niet sterk in schriftelijke omschrijvingen en procedures is geformaliseerd) besteden vaker gekozen leden weinig aandacht aan de agenda (in de vorm van agendavaststelling zonder gesprek daarover of zonder dat gekozen leden zich hierop voorbereiden in hun vooroverleg).

Zoals ook eerder is gesignaleerd gaat een economisch ongunstige situatie van de onderneming vaak gepaard met een intensivering van activiteiten van de OR. Hier blijkt, dat ondernemingen die groeien (van 1972 op 1973), die relatief veel winst boekten in 1973 en waar in 1975 geen overschot aan uitvoerend personeel

bestond, vaker een laag niveau van activiteiten van gekozen leden vertonen wat betreft agendering. Ook hier komt naar voren, dat in daarmee kontrasterende bedrijven (m.n. bedrijven die verlies leden en die een overschot aan uitvoerend personeel kenden) vaker gekozen leden alleen de agenda samenstellen. Hierin kunnen verschillende factoren een rol spelen. Aan de ene kant kan een 'krisissituatie' inspireren tot intensivering van activiteiten van gekozen leden, deze intensivering is wellicht niet beperkt tot die incidentele situatie. Vanuit die interpretatie zou de ervaring van een 'krisissituatie' op enig moment in het bestaan van een OR, leiden tot een blijvend hoog niveau van activiteit van gekozen leden als partij ten opzichte van de leiding. Het is evenwel weinig waarschijnlijk dat deze ervaring in alle OR'en als enige faktor de uitbouw van de OR zou verklaren.

Een andere kant is namelijk, dat deze krisissituatie zich vaker blijkt voor te doen in ondernemingen met een hoge organisatiegraad. Een hoge organisatiegraad is karakteristiek voor ondernemingen uit de industrie (behalve de textiel en chemische industrie). Dit 'toevallig' empirisch verband impliceert, dat de organisatiegraad van werknemers kan verklaren waarom gekozen leden zich wel of niet als partij manifesteren, daarbij kan een krisissituatie in een onderneming met een hoge organisatiegraad wel of vaker aanleiding vormen voor een blijvende opstelling van gekozen leden als groep, dit in tegenstelling tot of vaker dan in ondernemingen met een lage organisatiegraad.

Het bovenstaande samenvattend is de agenda meer *het werk van gekozen leden alleen* en minder van de leiding (alleen of in relatie met daarop minder voorbereide gekozen leden) in *industriële ondernemingen met een langere medezeggenschapstraditie*, met een *vakbondsorientatie* en in een *ongunstige economische situatie*.

OR'en waar zowel *gekozen leden als de leiding actief zijn inzake agendering* blijken in deze lijnen een bonte mengeling te vertonen. Hierin zijn ondernemingen te vinden uit de produktiesfeer en ondernemingen uit de dienstverlenende sektor, ondernemingen met een hogere of lagere organisatiegraad, met een gunstiger of ongunstiger economische situatie. Van belang lijkt vooral te zijn, dat in deze bedrijven, dus ook die met een lage organisatiegraad, de leiding wel contacten onderhoudt met vakbonden. Bovendien is in deze ondernemingen vaak sprake van afdelingsoverleg (al dan niet vergezeld van vakbondswerk in de onderneming). Anders gezegd, in deze ondernemingen vormt voor gekozen leden *ofwel de 'vakbondstraditie'* de basis voor hun activiteit, *ofwel*, waar deze ontbreekt, *het afdelingsoverleg*. Aan de kant van de leiding is er, gezien contacten met vakbonden de noodzaak en bereidheid om over bepaalde problemen te onderhandelen met werknemersvertegenwoordigers. Het afdelingsoverleg kan een uiting zijn van een orientatie op overleg met werknemers binnen de onderneming, een orientatie die ook geïnspireerd kan zijn door de aard van het werk van de organisatie. Afdelingsoverleg komt vaker voor waar de omzet per werknemer

en de loonsom per werknemer hoog is maar het loonkostenpercentage laag. In deze ondernemingen is er waarschijnlijk meer financiële ruimte voor overleg in arbeidstijd (gezien het lagere aandeel van loonkosten), terwijl er ook redenen zijn om de arbeidsproductiviteit te verhogen door middel van overleg.

Een ander aspect is, dat het vooral gaat om ondernemingen met enige of een sterke medezeggenschapshistorie. De OR heeft anders gezegd de tijd gehad om zich te ontwikkelen.

Gezien het betrekkelijk klein aantal onderzoekseenheden en het betrekkelijk groot aantal, deels onderling samenhangende, factoren, is het niet mogelijk de bijdrage van elke faktor afzonderlijk te achterhalen.

5.2 Enkele specifieke kondities

De mate waarin gekozen leden zich als groep manifesteren ten opzichte van de leiding

Voor de uitbouw van het overleg tussen gekozen leden zijn, in de lijn van het bovenstaande, verschillende factoren van betekenis. In oudere OR'en is het overleg meer uitgebouwd. De omvang van de onderneming speelt hierbij ook een rol, m.n. doordat in grotere ondernemingen (en OR'en) gekozen leden vaker ook in deelgroepen beraadslagen. Over het geheel genomen zijn gekozen leden kritischer (in de zin van wel eens vragen om schorsing, weigeren van geheimhouding, vermoeden dat anderen kwesties buiten bespreking houden) in ondernemingen waar de leiding frekvent contact heeft met vakbonden (d.w.z. ondernemingen waar ook de gekozen leden zich actief in laten met de agendasamenstelling, veel tijd besteden aan vooroverleg en daarbij ook wel eens anderen uitnodigen). Het weigeren van een verzoek tot geheimhouding geschiedt vaker in productiebedrijven, met een hogere organisatiegraad. Waar het gaat om de vraag of gekozen leden wel eens een agendavoorstel van de voorzitter tegenhouden (in ondernemingen met een gemengde agendakommissie) blijkt dit vaker te geschieden in ondernemingen die niet alleen goederen produceren en waar overwegend hoofdarbeiders werkzaam zijn.

Als specifiek punt, dat niet met de procedure van agendasamenstelling samenhangt, is te noemen dat het treffen van een maatregel in 1974 om een overschot aan personeel op te vangen leidt tot intensivering van het overleg tussen gekozen leden en voorzitter. Dan vraagt men vaker schorsing aan, en zijn gekozen leden actief inzake de agenda (aan voorzitter en aan gekozen leden mislukt dan vaker de poging om een onderwerp besproken te krijgen). Deze 'krisissituatie' roept waarschijnlijk een aantal problemen op, waarover partijen het met elkaar eens moeten zien te worden.

De relatie van gekozen leden met de achterban, welke nauw samenhangt met de procedure van agendavaststelling, is sterk gebonden aan de 'onderbouw' voor deze relatie

Bedrijfsafdelingen van vakbonden zijn vooral te vinden in grotere productie-bedrijven, met een hoge organisatiegraad en een lange medezeggenschapshistorie. Dit is begrijpelijk als uitvloeisel van een beleid van vakbonden, om n.l. daar bedrijfsledengroepen te stimuleren waar veel werknemers georganiseerd zijn en waar, gezien de omvang van de onderneming, relatief veel werknemers worden bereikt. Opvallend is wel, dat in deze arbeidsintensieve ondernemingen, de voorzitter de schade van arbeidsonrust hoog schat (zeker wanneer deze zich uit in slechter werken). Een vakbond kan daarin een aanknopingspunt vinden voor haar actie, ook de OR kan daarin een basis voor invloed vinden.

Het belang van afdelingsoverleg, waarvan hierboven is weergegeven in welke ondernemingen dit vooral is te vinden, blijkt hier zeer duidelijk. Terwijl de interesse van de achterban in de OR over het algemeen laag is in ondernemingen met hoofdarbeiders die individueel carrière kunnen maken (ondernemingen waar ook vaak afdelingsoverleg voorkomt), blijkt dat afdelingsoverleg juist wel gepaard gaat met een hogere interesse van de achterban en een hoger niveau van activiteit van de achterban, dit althans waar ook gekozen leden actief zijn. Afdelingsoverleg heeft, anders gezegd, voor de interesse en activiteit van de achterban vooral betekenis in ondernemingen met handarbeiders.

Akties van vakbonden, die in alle onderscheiden procedures van agendavaststelling even vaak voorkomen, (maar wel vaker in ondernemingen met een hoge organisatiegraad en vakbondswerk) blijken de interesse van en het contact met de achterban te intensiveren.

De voorzitter als representant van de leiding

Frekwent overleg van de voorzitter met zijn staf over de OR en over zijn standpunt, komt vooral voor in grotere productiebedrijven met een hoge organisatiegraad en frekwente kontakten met vakbonden. Gezien het feit dat in deze bedrijven voorzitters ook vaker kwesties buiten bespreking houden, kan dit betekenen dat de voorzitter in deze ondernemingen met het oog op eventuele reacties van werknemers en/of vakbonden hun optreden in de OR zorgvuldig voorbereiden. In diezelfde richting wijst, dat voorzitters die de schade van eventuele actie groot achten, vaker met de staf wel eens spreken over de wijze waarop men in het beleid rekening zal houden met de OR.

Opvallend is, dat voorzitters die in duidelijker relatie staan met eigenaren van de onderneming, minder met hun staf spreken over hun standpunt. Dit is te opvallender, waar deze voorzitters ook minder vaak kwesties buiten bespreking zeggen te hebben gehouden en minder vaak informele bijeenkomsten met gekozen leden houden. Dit kan erop wijzen dat deze voorzitters de OR minder serieus nemen.

Voor het feit dat in OR'en waar gekozen leden minder actief zijn inzake agendering, voorzitters vaker kontakten over de OR onderhouden met het bestuur (en minder met de staf) is in de beschikbare gegevens geen duidelijke verklaring te vinden. Zoals ook eerder is gesignaleerd, leiden acties van vakbonden wel tot overleg over het standpunt van de voorzitter met het bestuur, evenals tot het beleggen van *informele bijeenkomsten met gekozen leden*.

6 Samenvatting van hoofdlijnen en samenhangen van de OR als instituut met het oordeel van betrokkenen over hun OR

Voor een typering van OR'en als instituut blijken in het bovenstaande vooral de volgende aspecten van belang te zijn

- de mate waarin gekozen leden als groep optreden,
- de mate waarin gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers optreden en zich onafhankelijk opstellen ten opzichte van de voorzitter,
- de vraag of gekozen leden en leiding in contact met elkaar treden buiten OR-vergaderingen over de samenstelling van de agenda,
- de mate waarin de voorzitter als representant van de leiding en met name van de staf optreedt

Verschillen tussen OR'en als instituut komen het duidelijkst naar voren bij de onderscheiden procedures van agendavaststelling. Daarbij kan ook worden betrokken de wijze waarop betrokkenen hun OR evalueren, nadat kort aandacht is besteed aan samenhangen daarvan met enkele kenmerken van de positie van respectievelijk de voorzitter en gekozen leden.

Waar het gaat om de wijze waarop voorzitters hun OR evalueren¹⁹⁾, is de lijn vooral, dat zij de OR eerder goed zien functioneren en dit vooral ten gunste van de leiding, naarmate zij meer greep hebben op de OR en op gekozen leden. Hun oordeel is vooral negatiever, wanneer gekozen leden zich als onafhankelijke groep manifesteren (wel eens schorsing vragen, een verzoek om geheimhouding weigeren in te willigen, nooit ongevraagd geheimhouding in acht nemen, zien dat onderwerpen buiten bespreking worden gehouden). Hun oordeel is positiever wanneer zij gekozen leden ook in informele bijeenkomsten wel eens ontmoeten. Er is ook een, overigens niet zo sterke, tendens, dat in OR'en met afdelingsoverleg, als instrument van de onderneming, voorzitters de OR meer nut voor de leiding toekennen, terwijl zij dit juist minder doen waar vakbonden hun eigen organisatie in de onderneming hebben. In diezelfde richting, namelijk dat het voorzitters in hun evaluatie gaat om de greep die zij hebben op de OR, wijst dat zij meer nut voor de leiding zien, wanneer zijzelf met hun staf wel eens overleggen over hun standpunt en/of over de mate waarin men in het beleid rekening zal houden met de OR. Dit overleg kan vergemakkelijken dat de voorzitter in en

buiten OR-vergaderingen zo optreedt dat de OR vooral de leiding ten goede komt. Opvallend is dat in OR'en die een marginaal bestaan leiden voorzitters vaker de OR goed vinden functioneren (82 procent in vergelijking met 66 procent van de voorzitters in OR'en met een hoger niveau van institutionalisering).

Voor de wijze waarop gekozen leden hun OR evalueren zijn minder duidelijke samenhangen te vinden met variaties tussen OR'en als instituut. Het gaat gekozen leden bij hun evaluatie waarschijnlijk minder om de uitbouw als zodanig van de OR als instituut dan om de wijze waar deze naar hun mening werkt. Dit laatste is terug te vinden, waar blijkt dat gekozen leden hun OR minder zien werken ten gunste van vooral de leiding indien zij actief zijn inzake de agenda (en dan voorstellen van de voorzitter wel eens kunnen tegenhouden maar ook zelf mislukkingen ervaren).

In dit laatste tekent zich ook een ander element af. Wanneer gekozen leden veel tijd besteden aan hun vooroverleg nemen zij een meer uitgesproken standpunt in over het nut van de OR, ofwel voor de leiding vooral (in 41 procent van deze OR'en), ofwel voor werknemers vooral (21 procent), in vergelijking met respectievelijk 25 procent en 9 procent in OR'en waar men weinig tijd besteedt aan vooroverleg. Gekozen leden die zeer actief zijn, bereiken in sommige opzichten iets (b.v. enige invloed op wat de voorzitter ter bespreking stelt) en zijn daardoor eerder van mening dat de OR niet alleen ten goede van de leiding komt. In andere opzichten ervaren zij evenwel teleurstellingen (b.v. hun eigen verlies van agendavoorstellen). Het lijkt er hierbij op dat gekozen leden die zich sterk identificeren met hun positie als lid van een OR (allen vrijgesteld zijn, een eigen oordeel vellen over de juistheid van vragen van hun achterban, informele bijeenkomsten met de voorzitter houden), eerder geneigd zijn om hun werk in de OR als goed en ook ten dienste van werknemers komend evalueren. Andere actieve gekozen leden komen eerder tot de slotsom, dat de OR vooral de leiding ten dienste komt. Dit negatieve oordeel kan hen inspireren tot activiteit. In dit kader is dan de vraag waarom een deel van de weinig actieve gekozen leden een positief oordeel velt over de OR: zijn zij weinig actief omdat de OR toch goed functioneert of stellen zij zich tevreden met een laag niveau van functioneren? In de richting van de laatstgenoemde mogelijkheid wijst, dat voorzitters van OR'en die op een laag niveau functioneren, vaak aan de OR uiteindelijk meer nut voor de leiding toekennen.

Waar de *agenda niet in een voorafgaand gesprek* wordt vastgesteld (14 procent van de OR'en), maar het werk is van een man (met name de voorzitter, een – ambtelijk – sekretaris of een andere bedrijfsfunktionaris) dan wel ad hoc, staande de OR-vergadering wordt opgesteld, is de OR een marginaal instituut. Het vooroverleg tussen gekozen leden neemt weinig tijd in beslag (ook als dit structureel wel is uitgebouwd). Gekozen leden hebben weinig greep op de agenda van de vergaderingen. I n e r z y d s o n t p l o o i e n z i j z e l f w e i n i g i n i t i a t i e v e n i n d i e

PERCENTAGE OR'EN (MET UITSLUITING VAN COR'EN) BINNEN DE ONDERSCHEIDEN PROCEDURE VAN AGENDAVASTSTELLING MET GE-
NOEMDE EVALUATIE DOOR BETROKKENEN

	procedure van agendavaststelling				alle OR'en (N = 90)
	gekozen leden alleen (N = 21)	gemengd gesprek, gekozen leden tijdens vooroverleg		geen gesprek (N = 13)	
		ook over agen- dering (N = 40)	nooit over agen- dering (N = 16)		
<i>dit kenmerk komt voor in procent van de OR'en met deze procedure</i>					
<i>volgens gekozen leden</i>					
goed	38	40	37	25	37
meer ten dienste van leiding	19	27	25	42	27
meer ten dienste van werknemers	19	12	0	8	11
<i>volgens voorzitter</i>					
goed	81	62	61	77	69
meer ten dienste van leiding	24	38	25	31	31
meer ten dienste van werknemers	14	17	6	15	14

richting Anderzijds bepaalt de voorzitter buiten hen om wat hij wel of niet ter sprake zal brengen.

Gekozen leden hebben, hoezeer zij ook de achterban geïnteresseerd in de OR noemen, weinig contact met hun achterban, voor welk contact ook geen andere onderbouw is dan de verkiezingstechnische indeling van werknemers en hun vertegenwoordigers. Het ontbreken van een dialoog tussen werknemers en hun vertegenwoordigers in de OR uit zich in het feit, dat de achterban nauwelijks uit eigen initiatief problemen aandraagt en dat gekozen leden in de OR relatief vaak hun eigen standpunt innemen. De achterban dreigt evenwel in – eenderde van – deze OR'en wel eens met actie, en deze 'uitbarsting' intensificeert ook hier de activiteit van gekozen leden.

Over het geheel genomen evenwel opereren gekozen leden als individuele personen, die tijdens OR-vergaderingen en informele bijeenkomsten daarbuiten – in gesprek zijn met een voorzitter als bestuurs-representant, tegenover wie zij zich nauwelijks als partij manifesteren en met wie zij, hoezeer zij ook gevraagd

en ongevraagd geheimhouding in acht nemen, geen zaken kunnen doen wat betreft de agenda. In volgende hoofdstukken is nader te analyseren, in hoeverre in deze OR'en de bespreking van onderwerpen het karakter dragen van vrijblijvende - informatie-uitwisseling.

Dit beeld van OR'en waar gekozen leden nauwelijks 'partij' bieden aan de voorzitter, is in zoverre te corrigeren, dat gekozen leden betrekkelijk vaak kritisch staan tegenover deze OR'en. Zij vermoeden betrekkelijk vaak dat onderwerpen buiten bespreking worden gehouden en evalueren hun OR vaak (75 procent) als niet-goed functionerend en als vooral werkend ten gunste van de leiding (42 procent). De voorzitters oordelen evenwel betrekkelijk gunstig over de OR.

Deze OR'en zijn vooral te vinden in kleine ondernemingen waar nog weinig ervaring is opgedaan met (vertegenwoordigend) overleg. De relatief gunstige economische situatie van de betrokken ondernemingen kan mede de reden zijn, waarom werknemers-(vertegenwoordigers) weinig actief zijn. Een ernstige bedreiging van hun belangen heeft zich waarschijnlijk nog niet voorgedaan.

In de bovenbedoelde OR'en komen alle eerder genoemde lijnen samen: de gekozen leden vormen geen partij voor de voorzitter in twee opzichten. Zij nemen als groep geen door de achterban ondersteunde en gecontroleerde onafhankelijke opstelling in tegenover de voorzitter. Meestal stelt de bedrijfsleiding de agenda samen en domineert zij gekozen leden. In ieder geval is er nauwelijks discussie tussen beiden over de samenstelling van de agenda. Men (en met name gekozen leden) wacht af wat de ander ter sprake zal brengen.

In dit laatste opzicht zijn hiermee vergelijkbaar de OR'en (23 procent), waar enkele of alle gekozen leden *alleen*, in een onderling gesprek, *de agenda samenstellen*. Hier wacht de voorzitter af wat gekozen leden ter sprake willen brengen terwijl hij buiten hen om bepaalt wat hij al dan niet aan de orde zal stellen. Daartegenover staat, dat in deze OR'en gekozen leden vaker een groep vormen die zich wel onafhankelijk opstelt tegenover de voorzitter wat betreft het vertrouwelijk karakter van de OR. Als zodanig staan zij ook in betrekkelijk nauw contact met een actieve achterban, waarvan zij het standpunt vaak delen maar tegenover wie zij ook wel eens een afwijkend oordeel vellen op grond van hun positie als lid van een OR. Ook in deze OR'en evenwel zijn gekozen leden niet in staat om 'zaken te doen' met de voorzitter wat betreft de agenda en tijdens vergaderingen. De voorzitters van deze OR'en opereren ook duidelijker als partij, in die zin dat zij vaak vooral met hun stal overleg plegen over hun standpunt.

Deze OR'en roepen het beeld op van twee partijen die wel eens tegenover elkaar staan. Gekozen leden zijn wel actief en vellen als groep hun eigen oordeel. De vraag is evenwel of zij veel bereiken. Zij menen wel betrekkelijk vaak, dat de OR ten gunste van werknemers werkt evenveel als voor de leiding (62 procent) of zelfs meer dan voor de leiding (19 procent), maar hierin lijkt de eerder genoemde

zelfrechtvaardiging van gekozen leden door te klinken. Voorzitters vinden relatief vaak dat de OR goed funktioneert (81 procent), maar zij zijn niet vaker dan anderen overtuigd van een groter nut van de OR voor werknemers. Dit tesamen roept de gedachte op, dat in deze OR'en de voorzitter de OR eerder ziet als een instituut van werknemers, waarbij hij in staat is om voldoende greep te houden op het geheel.

Deze OR'en zijn vooral te vinden in ondernemingen met een langere ervaring met OR'en en met werknemers die hun belangen kollektief definiëren. Dit laatste is niet alleen een kwestie van 'vakbondstraditie' maar ook van de aktuele, slechte ekonomische situatie.

In de resterende OR'en (62 procent van de OR'en) is er juist wel een *relatie tussen bedrijfsleiding en gekozen leden wat betreft de agenda* van OR-vergaderingen. In die zin vormt hier de OR eerder een instituut waarin bedrijfsleiding en gekozen leden met elkaar in gesprek zijn, tenminste over de agenda. Hierbinnen is een onderscheid te maken naar de mate waarin beiden zich als partij profileren. Aan de kant van gekozen leden is dit te zien aan de mate van uitbouw van hun vooroverleg en de vraag of zij daarin ook wel eens spreken over agenderingskwesties (44 procent van de OR'en) dan wel dit nooit doen (18 procent).

Het gaat hierbij inderdaad om een verschil in de intensiteit waarmee gekozen leden zich als groep opstellen, niet alleen in onderling kontakt, maar ook in relatie met de achterban. In deze gevallen is er even vaak sprake van een onderbouw voor het kontakt met de achterban (vooral afdelingsoverleg maar ook wel vakbondswerk in de onderneming). In de eerste OR'en, waar *gekozen leden* tijdens hun vooroverleg ook wel eens *over agendering* spreken, is evenwel sprake van meer kontakt met de achterban, van meer aktiviteit aan de kant van de achterban en van een dialoog tussen gekozen leden en achterban, gekozen leden vellen enerzijds vaker een eigen oordeel over de juistheid van een vraag van de achterban, maar verdedigen anderzijds ook vaker standpunten die niet afwijken van die van de achterban.

Aan de kant van de voorzitter gaat deze duidelijke profilering van gekozen leden als groep en als personeelsvertegenwoordigers gepaard met een enigermate intensiever kontakt met de staf (in OR'en waar gekozen leden zich niet zo duidelijk als groep manifesteren heeft de voorzitter zoals gezegd vaker kontakt met het bestuur, dat wil zeggen andere direktieleden en/of kommissarissen).

In de relatie tussen voorzitter en gekozen leden resulteert dit alles in een verschil in de mate waarin men 'zaken doet' met elkaar. In de eerste OR'en zijn gekozen leden aktief wat betreft de agenda evenals de voorzitter. Dit betekent enerzijds dat de voorzitter dan vaker kwesties buiten bespreking houdt – waarschijnlijk omdat hij (re)akties van aktieve personeelsvertegenwoordigers terzake wil voorkómen of vermijden – en dat gekozen leden vaker hun problemen niet geagendeerd krijgen. Anderzijds zijn gekozen leden dan wel eens in staat om agenda-voorstellen van de voorzitter tegen te houden. Dit laatste berust evenwel ook op

de bereidheid van gekozen leden om het vertrouwelijk karakter van de OR te bewaren. In OR'en waar gekozen leden minder als groep opereren, zijn zij minder actief met betrekking tot de agenda maar bewaren zij ook vaker afstand wat betreft het vertrouwelijk karakter. Aan de andere kant staat, dat actieve gekozen leden, ook als zij vaak vertrouwelijkheid in acht nemen, wel kritisch blijven juist in deze OR'en zien gekozen leden vaak dat kwesties buiten bespreking worden gehouden door anderen.

In beide soorten OR'en komt vrij vaak schorsing voor juist waar de OR – wat betreft agendering – als relatie tussen leiding en werknemersvertegenwoordigers vorm heeft, lijkt het voor gekozen leden ook als zij verder minder actief zijn mogelijk om 'zaken te doen' door tussentijds, nader beraad over hun standpunt. In andere OR'en – zonder gesprek tussen leiding en gekozen leden over de agenda – komt minder vaak schorsing voor.

Typerend is in dit verband dat in OR'en met een gemengd gesprek over de agenda, de voorzitters iets minder vaak hun OR beoordelen als 'goed functionerend' (respektievelijk in 62 procent en 61 procent van de twee typen OR'en met dit gemengd gesprek). Wellicht meent een aantal van hen toch onvoldoende greep te hebben op de OR. Het is wel zo, dat waar gekozen leden actief zijn en het vertrouwelijk karakter van de OR vaak bewaren de voorzitter vrij vaak (38 procent) de OR van meer nut acht voor de leiding dan voor werknemers (in vergelijking met 25 procent waar gekozen leden minder actief zijn maar wel meer afstand bewaren). Gekozen leden daarentegen zijn in enkele van de eerste OR'en (12 procent) wel eens van oordeel, in tegenstelling tot in de tweede, dat de OR van meer nut is voor werknemers.

Dit alles kan erop wijzen, dat waar de OR ook wat betreft agendavaststelling de vorm heeft van een relatie tussen voorzitter en gekozen leden, de OR wel lastiger is voor de voorzitter maar dat de leiding van het gesprek met een duidelijker uitgekristalliseerde groep gekozen leden vaak meer profiteert dan werknemers. Voor gekozen leden is het, om successen te boeken, niet alleen nodig om zich in te spannen en als groep te manifesteren, maar ook om de vertrouwelijkheid van hun relatie met de voorzitter te beklemtonen.

OR'en met een gemengd gesprek over de agenda zijn in alle soorten ondernemingen te vinden. Gekozen leden zijn hierin vaker actief als groep in ondernemingen met een langere medezeggenschapstraditie, met een relatie naar vakbonden en in grotere ondernemingen.

COR'en vertonen overwegend dit laatste beeld gekozen leden treden meestal op als een actieve groep die ook wat betreft de agenda in een relatie staat met de voorzitter waarin men probeert 'zaken' te doen met elkaar. In COR'en nemen gekozen leden betrekkelijk vaak een onafhankelijk oordeel in waar het gaat om vertrouwelijkheid. Met hun achterban, leden van lokale OR'en, is hun relatie zeer nauw. Dit laatste kan hen ertoe inspireren afstand te bewaren tot het vertrouwelijk karakter. Ondanks het feit dat zij althans wat betreft de agenda er wel eens

in slagen hun ideeën gerealiseerd te krijgen, blijven zij betrekkelijk kritisch ten opzichte van de wijze waarop de OR functioneert. Zij, maar vooral ook hun voorzitters, zien de COR vaak als van meer nut voor de leiding dan voor werknemers. Het is dan ook een vraag in hoeverre COR-leden er, minstens naar hun eigen idee, inderdaad in slagen successen te boeken.

HET WERKTERREIN VAN OR'EN: BESPROKEN EN NIET-BESPROKEN ONDERWERPEN

/ Inleiding

Het werkterrein van een OR omvat in beginsel het geheel van situaties in de onderneming ten aanzien waarvan problemen van werknemers kunnen worden geformuleerd. Feitelijk omvat het werkterrein het geheel van onderwerpen dat inderdaad in OR-vergaderingen aan de orde is geweest en daarnaast de onderwerpen die wel zijn gesignaleerd maar om enigerlei reden niet zijn besproken in OR-vergaderingen. Eén van de vragen naar medezeggenschap door middel van OR'en is in hoeverre alle, mogelijk problematische situaties in de OR aan de orde komen. Deze vraag kan vanuit de optiek van medezeggenschap toegespitst worden: in hoeverre komen die kwesties in de OR-vergaderingen aan de orde waarvan werknemers(-vertegenwoordigers) bespreking wenselijk (zouden) achten?

In dit vergelijkend onderzoek is aan deze vraag op een bepaalde wijze aandacht besteed. Het scala van onderwerpen dat in vergaderingen is besproken, vormt een kenmerk waarop OR'en kunnen worden getypeerd en vergeleken. Daarnaast worden OR'en getypeerd en vergeleken naar de soorten onderwerpen die door betrokkenen wel zijn gesignaleerd, maar niet in OR-vergaderingen zijn besproken.

In eerdere hoofdstukken zijn OR'en beschreven naar onderwerpen die in OR-vergaderingen aan de orde zijn geweest (hoofdstuk 7) en onderwerpen die niet aan de orde zijn geweest op grond van respectievelijk 'doorverwijzing' en 'non-decisie' (hoofdstuk 8). Het onderhavige hoofdstuk is gewijd aan een nadere analyse van het feitelijk werkterrein van OR'en, waarbij er een analyse plaats heeft enerzijds van de verhouding tussen respectievelijk 'wel' en 'niet-besproken'

onderwerpen (paragraaf 2) en anderzijds van de samenhang tussen dit feitelijke werkterrein en andere karakteristieken, te weten kenmerken van een OR als instituut (paragraaf 3) en kondities op het niveau van de onderneming (paragraaf 4) De evaluatie door betrokkenen van hun OR wordt, voorzover deze samenhangt met het werkterrein, in de samenvattende paragraaf opgenomen (paragraaf 5) In het volgend hoofdstuk wordt o a de verhouding tussen het werkterrein van OR'en en wijze van bespreking van onderwerpen door OR'en nader geanalyseerd

Evenals het voorafgaande hoofdstuk is dit hoofdstuk vooral gewijd aan OR'en met uitsluiting van COR'en Van de laatste is wel een afzonderlijke typering opgenomen

Op deze plaats dienen kort enkele kanttekeningen gememoreerd te worden omtrent de methodisch-teoretische betekenis van het werkterrein zoals dat in dit onderzoek is benaderd, een en ander voorzover nodig voor een juist begrip en interpretatie van de vragen en analyses in dit hoofdstuk

Het werkterrein van OR'en is in dit onderzoek niet rechtstreeks onderzocht, het is overigens een vraag of een dergelijke, empirische vaststelling van alle mogelijk problematische situaties per onderneming wel mogelijk is In dit vergelijkend onderzoek wordt gewerkt met een brede kategorisering van onderwerpen naar beleidsgebieden in termen waarvan problemen zijn gesignaleerd (en al dan niet zijn besproken in OR-vergaderingen) Daardoor is de vergelijkbaarheid verhoogd het is zeer waarschijnlijk dat in de periode van een jaar (notulen-analyse) in alle ondernemingen op elk van deze beleidsgebieden een of meer mogelijk uiteenlopende problemen aktueel zijn geweest Het al dan niet signaleren en bespreken van – een of meer onderwerpen op al deze gebieden kan beschouwd worden als een kenmerk van een OR, op grond waarvan de betreffende OR met andere OR'en kan worden vergeleken

Daarnaast blijft evenwel staan dat ondernemingen kunnen verschillen naar het aantal problemen dat zich, in de ogen van de leiding en/of van werknemers, heeft voorgedaan op een bepaald gebied in een bepaalde periode Indien b v in de onderzoeksperiode in een bepaalde onderneming de vraag naar inkrumping of verandering van activiteiten van de onderneming aktueel is geweest is de kans groot dat de betrokken OR relatief veel aandacht heeft besteed aan onderwerpen die zijn gesteld in termen van 'beleid en bestuur' en/of van 'interne organisatie' De mate van medezeggenschap van werknemers in de onderneming zou althans wat betreft het werkterrein juist afgemeten kunnen worden aan de mate waarin de betrokken OR deze beleidscentrale problematiek bespreekt, dat wil zeggen gekozen leden de gelegenheid krijgen en benutten om deze te onderzoeken en te bespreken op konsekwenties voor werknemers Deze aktualiteit van beleidscentrale problemen zal overigens veelal door de leiding van de onderneming worden

gedefinieerd. Ten dele is deze variabele aktualiteit als konditie in dit onderzoek opgenomen en wordt ze geanalyseerd (kenmerken van de economische gang van zaken van de onderneming). In dit kader is verder te verwachten dat COR'en vaker worden gesteld voor problemen in termen van het bestuur en economisch beleid en van de organisatie van het concern, dan lokale OR'en in een produktie-lokatie waarvan het domein juist op hogere concern-niveaus wordt vastgelegd. In het bovenstaande voorbeeld kan medezeggenschap van werknemers door middel van de OR geformuleerd worden als: de mate waarin gekozen leden de kans krijgen en benutten om problemen zoals deze met name door de leiding worden gesignaleerd, ook te bespreken. Op een andere wijze kan dit geformuleerd worden als: de mate waarin geen 'non-decisie' plaatsvindt door toedoen van de leiding, indien de leiding verhindert dat deze problemen worden besproken, hebben gekozen leden terzake geen medezeggenschap. Het blijft evenwel steeds een vraag hoe de voorzitter en vooral hoe gekozen leden het werkteerrein definiëren. De vraag naar medezeggenschap wat betreft het werkteerrein is immers, of gekozen leden in staat zijn om al die onderwerpen te bespreken waarvan zij bespreking wenselijk achten. Deze omschrijving van het werkteerrein door betrokkenen kan uiteenlopen. In termen van bovenstaand voorbeeld: gekozen leden van een bepaalde OR willen wellicht niet of minder aandacht besteden aan problemen zoals deze door de leiding worden geformuleerd in termen van het economisch beleid van de onderneming maar meer aan problemen zoals zij deze zelf formuleren in termen van werkgelegenheid ('personeelbeleid') en/of arbeidsvoorwaarden. Zo geformuleerd, kan er sprake zijn van een dilemma. Kan medezeggenschap wat betreft het werkteerrein – afgemeten worden aan de mate waarin een OR alle soorten problemen en met name ook onderwerpen op beleidscentrale gebieden bespreekt, of aan de mate waarin die onderwerpen en gebieden worden besproken – b.v. 'niet-beleidscentrale' – waarvan gekozen leden bespreking wensen?

De ordening van beleidsgebieden naar beleidscentraliteit en de assumptie dat medezeggenschap van werknemers in de onderneming de mogelijkheid veronderstelt van bespreking door de OR, door gekozen leden van onderwerpen ook op beleidscentrale gebieden, op welke gebieden in alle ondernemingen wel eens problemen aktueel zijn kunnen staande worden gehouden. De vraag wordt dan, of gekozen leden voldoende greep hebben op de agenda van de OR, zodat ook zij zelf – en niet alleen de voorzitter – problemen op beleidscentrale gebieden signaleren en kunnen bepalen in hoeverre zij deze wel of niet willen bespreken in OR-vergaderingen. Vandaar dat eerst aandacht wordt besteed aan de verhouding tussen enerzijds de beleidscentraliteit van het scala van wel in de OR besproken onderwerpen en anderzijds de beleidscentraliteit van niet-besproken onderwerpen. Blijven in OR'en die voornamelijk onderwerpen op niet-beleidscentrale gebieden bespreken, onderwerpen op wel-beleidscentrale gebieden onbesproken met instemming van gekozen leden (op grond van doorverwijzing) of tegen hun zin c.q. zonder hun medeweten (op grond van 'non-decisie')? Indien het niet-

bespreken van onderwerpen op beleidscentrale gebieden – alleen op doorverwijzing berust, is dit mede een gevolg van een keuze door gekozen leden. Daarnaast kan evenwel ook de vraag gesteld worden naar de betekenis van het feit dat in een aantal OR'en de gekozen leden met name op beleidscentrale gebieden geen onbesproken onderwerpen signaleren. Aan de hand van andere indicaties voor het niveau van activiteiten van gekozen leden is na te gaan, in hoeverre hier sprake is van een gebrek aan informatie en weinig greep op de agenda aan de kant van gekozen leden. Wanneer gekozen leden weinig actief zijn wat betreft de agenda van de OR, zijn zij waarschijnlijk te weinig geïnformeerd om 'onbesproken' onderwerpen te signaleren.

Uit het bovenstaande volgt dat in de samenhangen tussen respectievelijk 'wel' en 'niet-besproken' onderwerpen verschillende patronen zijn te verwachten. Juist uit deze patronen kan het werkterrein van een OR duidelijker naar voren komen. In de eerste plaats is denkbaar, dat het ene soort onderwerpen (b.v. onderwerpen van beleidscentrale gebieden) wel relatief vaak wordt besproken in OR-vergaderingen, terwijl het andere soort (i.c. onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden) onbesproken wordt genoemd. Men bespreekt slechts een deel van de gesignaleerde problemen. Het andere deel blijft onbesproken, omdat men dit niet wenst te bespreken. Cruciaal is daarbij wie deze laatste wens koestert. Indien gekozen leden het werkterrein van OR-vergaderingen op een bepaalde wijze definiëren en daarom andere, daarbuiten vallende, onderwerpen doorverwijzen, is hun medezeggenschap in het werkterrein van de OR niet in het geding. Indien daarentegen de leiding die onderwerpen niet wenst te bespreken (buiten bespreking houdt en/of direkt of indirekt agendering daarvan door gekozen leden tegenhoudt) is er wel sprake van beperking van medezeggenschap.

In de tweede plaats is denkbaar, dat op hetzelfde gebied zowel relatief veel onderwerpen worden besproken als ook onderwerpen onbesproken blijven. OR'en waar dit voorkomt, zijn duidelijk georiënteerd op een bepaalde soort problemen, zij bespreken deze vaak, zij zijn tegelijkertijd ook actief in het signaleren van mogelijke onderwerpen op dat gebied en zij werken selektief in het al dan niet agenderen daarvan. De selektie op dit werkterrein kan de vorm hebben van doorverwijzing van bepaalde kwesties naar andere instanties en van een zorgvuldig afwegen door gekozen leden en/of de voorzitter van het nut respectievelijk de schade van bespreking van bepaalde kwesties op dit welbekende terrein.

In eenzelfde OR kunnen beide genoemde patronen overigens naast elkaar voor komen. Het is immers denkbaar dat een OR zijn werkterrein in eerste instantie breed omschrijft. Men signaleert problemen op alle gebieden, maar richt de bespreking in OR-vergaderingen vooral op een bepaald, beperkter soort onderwerpen. Op dit laatste gebied selekteert men onderwerpen (en noemt dan ook daarop onbesproken onderwerpen). Andere gebieden verliest men niet uit het oog maar laat kwesties op dit andere deel van het werkterrein niet in OR-vergaderingen aan de orde komen.

In de derde plaats is het mogelijk, dat men geen niet-besproken onderwerpen noemt, ook niet op het gebied dat men wel in OR-vergaderingen bespreekt. De betekenis hiervan is slechts te benaderen door andere indicaties voor het niveau van activiteiten in de analyse te betrekken. Denkbaar is immers, dat OR'en alle onderwerpen aanpakken die zich aandienen voor bespreking, zonder nadere selectie en dat met name gekozen leden tegelijkertijd weinig kritisch zijn omtrent de vraag of andere onderwerpen onbesproken blijven. Daarnaast is het niet uitgesloten dat het werkkterrein van de OR zeer duidelijk is uitgekristalliseerd, zodat van andersoortige onderwerpen, buiten het werkkterrein van OR-vergaderingen, niet eens meer de vraag rijst naar mogelijke bespreking door de OR dan wel door een andere instantie, terwijl tegelijkertijd gekozen leden op het werkkterrein van de OR alles besproken krijgen wat zij willen bespreken.

2 Besproken en niet-besproken onderwerpen

2.1 Samenhangen tussen besproken en niet-besproken onderwerpen per beleidsgebied

In deze sub-paragraaf wordt kort geschetst hoe op de verschillende beleidsgebieden de samenhang is tussen respectievelijk het aandeel van de wel-besproken onderwerpen en het al dan niet noemen van (een of meer) onbesproken onderwerpen op dezelfde gebieden. Deze schets dient als illustratie van de verschillende patronen die in de vorige paragraaf als mogelijkheden zijn genoemd. Bovendien levert een schets per beleidsgebied een meer gedetailleerd beeld op van de informatie, waaruit (in de volgende subparagraaf) een karakterisering van het werkkterrein per OR is samengesteld. Wanneer wordt gesproken van (meer) beleidscentrale gebieden worden beleid en bestuur en interne organisatie bedoeld, wanneer wordt gesproken van niet of minder beleidscentrale gebieden, bedoelen wij personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

De hier weergegeven informatie levert op zichzelf geen zicht op verschillen tussen OR'en wat betreft hun werkkterrein. Per beleidsgebied kan wel nagegaan worden of er onder alle OR'en tesamen een bepaald patroon in de samenhang tussen respectievelijk wel en niet bespreken zo vaak voorkomt, dat dit patroon karakteristiek is voor dit beleidsgebied.

Op de minder beleidscentrale gebieden is er een tendens in de richting van een sterkere dan wel juist zwakkere gerichtheid op deze gebieden. Naarmate OR'en een groter deel van hun onderwerpen wijden aan personeelbeleid, arbeidsvoorwaarden of arbeidsomstandigheden stijgt het percentage OR'en dat op diezelfde gebieden onderwerpen onbesproken noemt¹⁾. Dit geldt met name het percentage OR'en waar voorbeelden van 'non-decisie' worden genoemd en dit weer vooral

als gekozen leden dit signaleren. Op deze gebieden lijkt vooral het patroon voor te komen, dat naarmate OR'en hieraan meer aandacht besteden, gekozen leden ook meer problemen hierop signaleren maar niet besproken krijgen. In dit kader is opvallend, dat alleen in OR'en die enige of veel onderwerpen wijden aan deze gebieden, de voorzitter wel eens zegt een onderwerp daarop buiten bespreking te hebben gehouden. Dit ondersteunt de interpretatie dat op deze minder-beleidscentrale gebieden een aantal OR'en en met name de gekozen leden actief zijn en dan enerzijds wel veel onderwerpen bespreken maar anderzijds ook relatief vaak stoten op – verwacht en feitelijk – verzet van de voorzitter.

Wat betreft doorverwijzing zijn de verhoudingen op deze gebieden meer gedifferentieerd. Waar het gaat om arbeidsomstandigheden doet zich bij doorverwijzing dezelfde tendens voor als bij 'non-decisie'. Doorverwijzing op dit gebied vindt in een groter percentage van de OR'en plaats die veel onderwerpen ook bespreken. OR'en die veel onderwerpen op dit gebied bespreken, lokken waarschijnlijk veel vragen van de achterban uit, vragen die bij nadere beschouwing toch beter aan andere adressen dan de OR gericht kunnen worden. Wat betreft arbeidsvoorwaarden is er een zwakke tendens in de omgekeerde richting: onder die OR'en die hieraan weinig onderwerpen wijden, zijn er relatief veel waarin doorverwijzing op dit gebied plaatsvindt. Dit betekent waarschijnlijk, dat deze OR'en zich weinig met arbeidsvoorwaarden zullen inlaten en problemen op dit terrein voorzover men ze signaleert, doorverwijzen naar andere instanties (bv. naar vakbonden).

Wat betreft de meer beleidscentrale gebieden is geen overheersend patroon te ontdekken. Opvallend is wél dat relatief veel voorzitters, waar het gaat om beleid en bestuur, wel eens een onderwerp van dit gebied buiten bespreking houden, zowel in OR'en die weinig als in OR'en die veel onderwerpen bespreken. In de eerstgenoemde OR'en kan het feit dat de voorzitter onderwerpen buiten bespreking houdt, tot gevolg hebben dat deze OR'en ook weinig kans krijgen tot bespreking van dit gebied. In de laatstgenoemde OR'en is het denkbaar dat de veelvuldige aandacht voor dit gebied van de kant van de OR tot gevolg heeft, dat de bedrijfsleiding voorzichtig is met het ter bespreking stellen van onderwerpen: deze OR'en zijn wellicht zo goed thuis op dit gebied dat zij het de leiding lastig kunnen maken, indien bepaalde onderwerpen zouden worden besproken.

Hierbij kan overigens aangetekend worden dat op dit beleidscentrale gebied steeds in de helft van de OR'en, of zij nu weinig of veel onderwerpen terzake bespreken, gekozen leden 'non-decisie' noemen. Dit betekent waarschijnlijk dat het signaleren van 'non-decisie' op dit gebied door gekozen leden méér zegt over hun eigen onafhankelijke opstelling en informatieverzameling dan over het werkterrein van de OR en over de mate waarin de leiding de OR betreft op dit gebied (door informatieverschaffing en door onderwerpen ter bespreking te stellen). In diezelfde richting wijst ook het feit dat steeds in een kwart van de OR'en doorverwijzing plaatsvindt op de beleidscentrale gebieden.

2.2 Beleidscentraliteit van besproken en niet-besproken onderwerpen

Terwijl in het bovenstaande de aandacht was gericht op de uiteenlopende beleidsgebieden, staan nu verschillen tussen OR'en centraal. Eerder (in hoofdstuk 7, paragraaf 8) zijn typen OR'en onderscheiden op grond van in OR-vergaderingen besproken onderwerpen over de verschillende beleidsgebieden, het werkterrein van OR-vergaderingen is getypeerd naar beleidscentraliteit en specialisatie. Zo zijn OR'en ook (in hoofdstuk 8 paragraaf 2.4) getypeerd naar de beleidscentraliteit en specialisatie van 'niet-besproken' onderwerpen. Na een korte rekapitulatie van deze beide gegevens volgt in deze (sub)paragraaf een typering van het werkterrein van OR'en op grond van de combinatie van respectievelijk wel en niet-besproken onderwerpen.

Een rekapitulatie

Wat *besproken onderwerpen* betreft, is van OR'en het werkterrein als volgt getypeerd. Van 60 procent van de OR'en liggen de besproken onderwerpen overwegend – in vergelijking met de aandacht die alle OR'en gemiddeld besteden aan de onderscheiden beleidsgebieden – op minder-beleidscentrale gebieden (personeelbeleid, arbeidsvoorwaarden en omstandigheden). Van 20 procent van alle OR'en is dit minder-beleidscentrale werkterrein van OR-vergaderingen zeer gespecialiseerd, dat wil zeggen dat zij zich zo sterk richten op een van deze beleidsgebieden, dat zij op de andere relatief weinig onderwerpen bespreken, voor 40 procent van alle OR'en geldt dat hun onderwerpen weliswaar overwegend op minder-beleidscentrale gebieden betrekking hebben, maar dat zij niet gespecialiseerd zijn op een gebied. Daarnaast staat 31 procent van alle OR'en die overwegend onderwerpen bespreken op beleidscentrale gebieden (beleid en bestuur, respectievelijk interne organisatie). 9 procent van alle OR'en besteedt aan alle gebieden evenveel aandacht. Van deze twee laatste typen OR'en tezamen (40 procent) kan gesteld worden dat zij relatief veel aandacht besteden aan onderwerpen op beleidscentrale gebieden. Van alle OR'en is 4 procent zelfs zeer gespecialiseerd op een van de beleidscentrale gebieden.

De aard van het werkterrein van OR-vergaderingen houdt weinig verband met de (voor alle besproken onderwerpen gemiddelde) fase van beleidsvorming waarin onderwerpen ter sprake komen. Anders gezegd, ook van de OR'en die zich in hun vergaderingen meer richten op minder beleidscentrale gebieden worden slechts enkele (11 procent) betrekkelijk vaak ingeschakeld in een fase waarin nog beslissingen moeten worden genomen in plaats van in een fase waarin slechts gesproken kan worden over de uitvoering van genomen beslissingen. Ditzelfde geldt voor de OR'en die hun vergaderingen overwegend wijden aan meer-beleidscentrale gebieden.

Onder de OR'en die zich specialiseren op een minder beleidscentraal gebied

komt het wel minder vaak voor (28 procent), dat het merendeel van hun onderwerpen is gesteld in termen van een hoog geldingsniveau, dat wil zeggen in termen van problemen van alle werknemers in – de onderneming als geheel (in vergelijking met respectievelijk 42 procent van de OR'en die minder gespecialiseerd zijn op deze gebieden en 56 procent van de OR'en die relatief veel aandacht besteden aan beleidscentrale gebieden²⁾) Anders gezegd bij specialisatie op arbeidsvoorwaarden of personeelbeleid hebben onderwerpen vaker betrekking op problemen van deelgroepen

In de meeste OR'en (88 procent) worden een of meer voorbeelden genoemd van *niet-besproken onderwerpen* ook of alleen op beleidscentrale gebieden. Gezien deze verdeling en gezien de betekenis van het onderscheid tussen niet-besproken op grond van doorverwijzing en op grond van 'non-decisie', blijft in de verdere analyse de sommatie van niet-besproken onderwerpen op grond van doorverwijzing en 'non-decisie' buiten beschouwing.

Doorverwijzing vindt in veel OR'en (84 procent) plaats. Onder OR'en van een onderscheid gemaakt worden tussen OR'en (41 procent) die een of meer onderwerpen op beleidscentrale gebieden doorverwijzen (en meestal ook op nog andere gebieden), en OR'en (43 procent) die alleen een of meer voorbeelden noemen op minder-beleidscentrale gebieden.

'*Non-decisie*' vindt in nog meer OR'en plaats (92 procent) en zelfs vaker dan doorverwijzing ook met betrekking op beleidscentrale gebieden (74 procent) en minder vaak op alleen niet-beleidscentrale gebieden (18 procent). Binnen non-decisie kan een onderscheid gemaakt worden, dat gezien de probleemstelling van belang is. Enerzijds zegt een aantal voorzitters (in 50 procent van de OR'en) dat zij een of meer onderwerpen buiten bespreking hebben gehouden, meestal (40 procent) ook op beleidscentrale gebieden. Anderzijds komt het in 87 procent van de OR'en voor dat gekozen leden voorbeelden van 'non-decisie' noemen, ook op beleidscentrale gebieden (62 procent) of alleen op andere gebieden (25 procent). In dit laatste gegeven kan met name tot uiting komen op welke gebieden gekozen leden wel problemen signaleren, maar geen kans zien deze besproken te krijgen en niet op de door hen gewenste wijze.

Beleidscentraliteit van besproken en van niet-besproken onderwerpen gekombineerd

Doorverwezen en besproken onderwerpen

Indien doorverwijzing betrekking heeft – ook op die gebieden die in OR-vergaderingen veelvuldig worden besproken betekent deze doorverwijzing waarschijnlijk een nadere selectie van onderwerpen uit het werkterrein van een OR. Dat werkterrein is bekend en men kan de competentie van de OR in vergelijking met die van andere instanties goed beoordelen. Anders gezegd: congruentie tus-

sen besproken en doorverwezen gebieden kan worden begrepen als een actieve en selectieve concentratie op een bepaald werkterrein. Deze selectieve concentratie is te vinden in 45 procent van de OR'en. In 18 procent van de OR'en bespreekt men relatief veel beleidscentrale gebieden en noemt men ook voorbeelden van doorverwijzing op die gebieden. In 27 procent heeft dit alles betrekking op minder-beleidscentrale gebieden.

In andere OR'en vindt geen doorverwijzing plaats op die gebieden die in OR-vergaderingen veelvuldig aandacht krijgen. In die situatie is meestal sprake van een inperking van het werkterrein van de OR-vergadering: onderwerpen buiten de veelvuldig besproken gebieden worden naar andere instanties doorverwezen. In enkele gevallen vindt in het geheel geen selectie en doorverwijzing van onderwerpen plaats voor bespreking door respectievelijk de OR-vergadering dan wel andere instanties³). In al deze OR'en (55 procent van de OR'en) is geen sprake van een zodanige concentratie op een bepaald werkterrein dat daarop nadere selectie van onderwerpen plaatsvindt voor bespreking door de OR respectievelijk door andere instanties. In 22 procent van de OR'en bespreekt men veelvuldig beleidscentrale gebieden, terwijl doorverwijzing niet op die gebieden plaatsvindt; in 33 procent is bespreking op *minder-beleidscentrale* gebieden gericht en doorverwijzing niet.

De vraag kan worden gesteld, of OR'en die selectief, doorverwijzend te werk gaan op het gebied dat zij tijdens hun vergaderingen bespreken, mede dankzij deze selectie meer onderwerpen bespreken met een hoger geldingsniveau en in een gemiddeld vroegere fase van beleidsvorming. Doorverwijzing van bepaalde kwesties op het voor hen karakteristieke terrein, zou kunnen resulteren in meer aandacht voor onderwerpen waarover nog beslissingen moeten worden genomen en die van belang zijn voor – alle werknemers in – de onderneming als geheel.

Opvallend is, dat zich dit niet voordoet onder OR'en die overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken. OR'en die op dit gebied selectief te werk gaan wijken niet af van andere OR'en die dit gebied veelvuldig bespreken waar het gaat om het niveau van gelding. Van de OR'en, die niet selectief te werk gaan op dit gebied, kent wel een iets lager percentage (7 procent) een gemiddeld vroege beleidsfase, dan van de OR'en die op dit gebied wel selectief te werk gaan (17 procent)⁴). Anders gezegd: OR'en die selectief te werk gaan op hun minder-beleidscentraal werkterrein richten hun OR-vergaderingen wel iets meer op onderwerpen waarover nog beslissingen moeten worden genomen, maar hun onderwerpen blijven vaker betrekking hebben op problemen van deelgroepen.

Onder OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken levert selectieve aandacht voor dit werkterrein wel in een groter aantal OR'en (62 procent) een hoger geldingsniveau van besproken onderwerpen op, maar nooit een gemiddeld vroege beleidsfase daarvan (in vergelijking met andere OR'en die niet doorverwijzen op hun beleidscentrale werkterrein nl. respectievelijk 50 procent en 20 procent). OR'en die op dit beleidscentrale gebied selectief te werk gaan worden

wellicht gekonfronteerd met zoveel potentiële onderwerpen op dit gebied dat zij vooral de uitvoeringsfase daarvan kunnen of willen bespreken maar dan wel vooral van problemen die voor de onderneming als geheel gelden. Ook aan de hand van de wijze van bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen is na te gaan wat de betekenis hiervan is. Wellicht wijzen deze OR'en bespreking van beleidsplannen door naar bv vakbonden omdat zijzelf de implicaties hiervan niet voldoende menen te kunnen bespreken. Andere OR'en, die ook veelvuldig beleidscentrale gebieden bespreken, maar hierop geen doorverwijzing noemen, lijken in contrast daarmee, vaak plannen te bespreken ten aanzien van onderdelen van de onderneming.

'Non-decisie' en besproken onderwerpen

Analoog aan bovenstaande typering, is ook een typering mogelijk van het werkterrein van OR'en naar de vraag of overwegend onderwerpen van beleidscentrale gebieden worden besproken en of op diezelfde gebieden ook 'non-decisie' wordt genoemd (33 procent van de OR'en) of niet (7 procent van de OR'en), dan wel, of overwegend minder beleidscentrale gebieden worden besproken en non-decisie wordt genoemd op wel beleidscentrale gebieden (47 procent van de OR'en) dan wel alleen op die minder-beleidscentrale gebieden (13 procent van de OR'en)⁵⁾ In vergelijking met de typering van het werkterrein op grond van de beleidscentraliteit van doorverwezen onderwerpen, heeft in meer OR'en 'non-decisie' – ook – betrekking op beleidscentrale gebieden, dit geldt zowel OR'en wier besproken onderwerpen overwegend beleidscentraal zijn als OR'en wier besproken onderwerpen overwegend minder-beleidscentraal zijn⁶⁾ Dit is het gevolg van het feit dat 'non-decisie' minder vaak dan doorverwijzing alleen op minder beleidscentrale gebieden betrekking heeft.

Wanneer de voorzitter zegt dat hij wel eens onderwerpen buiten bespreking houdt, heeft dit meestal zowel betrekking op beleidscentrale als op minder beleidscentrale gebieden. Tussen OR'en die overwegend respectievelijk beleidscentrale en OR'en die overwegend minder beleidscentrale onderwerpen bespreken, bestaat geen verschil naar het percentage voorzitters dat onderwerpen buiten bespreking houdt, evenmin is er een verschil met betrekking tot het soort gebieden dat door hem buiten bespreking wordt gehouden. Op grond hiervan is de volgende typologie samengesteld.

- OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken en waar de voorzitter zegt wel eens onderwerpen buiten bespreking te houden (21 procent)
- OR'en die eveneens overwegend beleidscentrale gebieden bespreken en waar de voorzitter zegt geen onderwerpen buiten bespreking te houden (19 procent)
- OR'en die overwegend minder beleidscentrale gebieden bespreken en waar de voorzitter zegt wel eens onderwerpen buiten bespreking te houden (29 procent)

- OR'en die eveneens overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken en waar de voorzitter zegt geen onderwerpen buiten bespreking te houden (31 procent).

Andere factoren dan het werkterrein van OR-vergaderingen zijn bepalend voor deze vorm van 'non-decisie'.

'Non-decisie' volgens gekozen leden hangt althans wat betreft de beleidscentraliteit van genoemde voorbeelden wel samen met het werkterrein van OR-vergaderingen. In OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken noemen gekozen leden vaker voorbeelden van 'non-decisie' op die beleidscentrale gebieden (78 procent) en minder vaak op alleen minder-beleidscentrale gebieden (11 procent) dan in OR'en die overwegend minder beleidscentrale gebieden bespreken (respektievelijk 52 procent en 33 procent). Onder beide soorten OR'en bevindt zich een nagenoeg gelijk percentage dat geen voorbeeld van 'non-decisie' noemt. Wat betreft deze 'non-decisie' volgens gekozen leden kunnen dan ook de volgende OR'en onderscheiden worden:

- OR'en, die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken en daarop ook voorbeelden van 'non-decisie' noemen (31 procent van de OR'en);
- OR'en, die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken maar geen of alleen minder beleidscentrale voorbeelden van 'non-decisie' noemen (9 procent van de OR'en)⁷;
- OR'en, die overwegend minder beleidscentrale gebieden bespreken maar beleidscentrale voorbeelden van 'non-decisie' noemen (40 procent van de OR'en)⁸;
- OR'en, die overwegend minder beleidscentrale gebieden bespreken en alleen daarop ook voorbeelden van 'non-decisie' noemen (20 procent van de OR'en).

Het eerste en het laatste type vertonen een beeld van concentratie op bepaalde beleidsgebieden, waarbij gekozen leden dit werkterrein kritisch bewaken (onderkennen dat anderen kwesties daaruit buiten bespreking houden) en zelf actief zijn wat betreft agendering daarvan (waarbij zij feitelijke en verwachte mislukkingen van pogingen tot agenderen ervaren).

Een nadere typering van het werkterrein van OR'en naar o.a. beleidscentraliteit van 'non-decisie' als geheel vertoont geen verband met het geldingsniveau waarop en de beleidsfase waarin onderwerpen gemiddeld worden besproken.

Naar het niveau van gelding is wel de tendens zichtbaar bij OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken, dat 'non-decisie' gepaard gaat met een groter percentage OR'en dat veel onderwerpen van een hoog geldingsniveau bespreekt. Dit geldt zowel OR'en waar de voorzitter kwesties buiten bespreking houdt (68 procent in vergelijking met 41 procent van de OR'en waar hij dit niet doet), als OR'en waar non-decisie volgens gekozen leden op dit gebied betrek-

king heeft (61 procent in vergelijking met 37 procent in de enkele OR'en waar gekozen leden geen non-decisie noemen) Het is onwaarschijnlijk dat 'non decisie' leidt tot een hoger geldingsniveau van wel-besproken onderwerpen Waarschijnlijk is, dat het verband als volgt moet worden geïnterpreteerd in OR'en die vaker onderwerpen van beleidscentrale gebieden bespreken die de gehele onderneming c.q. alle werknemers betreffen, komt vaker 'non decisie' voor op dit gebied De voorzitter acht dan de kans op schade door de bespreking hoger en gekozen leden zijn actiever en kritischer in OR'en, die veelvuldig beleidscentrale gebieden bespreken in deze, de gehele onderneming omvattende, termen⁹⁾

Wat de gemiddelde fase van beleidsvorming betreft, doet zich het opvallende verschijnsel voor, dat in OR'en waar de voorzitter kwesties buiten bespreking houdt, in OR'en die vooral beleidscentrale gebieden bespreken, en in OR'en die vooral minder-beleidscentrale gebieden bespreken en waar volgens gekozen leden op dat gebied 'non-decisie' plaatsvindt, meer OR'en ofwel gemiddeld laag ofwel gemiddeld hoog scoren (terwijl de daarmee kontrasterende OR'en vaker een middenpositie innemen wat betreft gemiddelde beleidsfase)

Ook hier geldt, dat in OR'en die een duidelijker positie innemen door ofwel vooral uitvoeringsmodaliteiten ofwel vooral plannen voor de beslissingsfase te bespreken, 'non-decisie' respectievelijk eerder gesignaleerd wordt door gekozen leden (op minder-beleidscentrale gebieden als zij zich daarop actief en kritisch concentreren), respectievelijk eerder wordt gehanteerd als middel door de voorzitter (in OR'en die de nadruk leggen op beleidscentrale gebieden)¹⁰⁾

Het werkterrein van OR'en beleidscentraliteit van respectievelijk bespreken, doorverwijzen en 'non-decisie'

Het voorafgaande overziend kan de vraag gesteld worden naar een typering van het werkterrein van OR'en waarin het bovenstaande is samengevat In hoeverre is er sprake van een concentratie die zich uit in besproken gebieden en in het noemen van voorbeelden van doorverwijzing en 'non decisie' op dezelfde gebieden In hoeverre wordt het werkterrein van OR'en ingeperkt gezien doorverwijzings- en non-decisieprocessen op gebieden die niet veelvuldig in OR-vergaderingen worden besproken Daartoe is de volgende typologie samengesteld

Opvallend is, dat zich onder de OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken, er nogal wat bevinden met een duidelijke concentratie op deze gebieden, dit komt tot uiting in de selectieve (doorverwijzing) en kritische ('non decisie') bewaking van dit werkterrein (type 2) Een soortgelijke combinatie is nauwelijks te vinden onder OR'en die overwegend minder beleidscentrale gebieden bespreken¹¹⁾

Onder de laatstgenoemde OR'en heeft ofwel 'non decisie' (type 6) ofwel doorverwijzing (type 5) betrekking op alleen minder beleidscentrale gebieden Waar-

Overzicht 12.1

EEN TYPERING VAN OR'EN OP GROND VAN DE BELEIDSCENTRALITEIT VAN HUN WERKTERREIN

Type nr.	in OR-vergadering	niet in OR-vergadering		percentage OR'en
	besproken	'non-decisie'	doorverwijzing	
1	overwegend beleidscentraal	(ook) beleidscentraal	(ook) beleidscentraal	14
2	overwegend beleidscentraal	(ook) beleidscentraal	minder-beleidscentraal of niet	19
3	overwegend beleidscentraal	minder beleidscentraal of niet	gemengd	7
4	overwegend minder-beleidscentraal	(ook) beleidscentraal	(ook) beleidscentraal	25
5	overwegend minder-beleidscentraal	(ook) beleidscentraal	(ook) beleidscentraal	22
6	overwegend minder-beleidscentraal	minder-beleidscentraal	gemengd	13

schijnlijk is het type OR'en dat 'non-decisie' noemt op minder-beleidscentrale gebieden (type 6) nog het meest gekoncentreerd op minder-beleidscentrale gebieden: voorzitter en/of gekozen leden noemen immers alleen op die gebieden onderwerpen die – ten onrechte – buiten bespreking zijn gebleven. Doorverwijzing op dezelfde of andere gebieden is minder indicatief te achten dan 'non-decisie', een proces dat immers in de meeste OR'en ook betrekking heeft op wel-beleidscentrale gebieden. Dit laatste betekent, dat OR'en die overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken, meestal ook wel worden gekonfronteerd met problemen op meer beleidscentrale gebieden. Het werkterrein van vergaderingen van deze OR'en is overwegend beperkt tot minder-beleidscentrale gebieden, meestal mede als gevolg van het feit dat onderwerpen op meer beleidscentrale gebieden ten gevolge van 'non-decisie' onbesproken blijven (typen 4 en 5 tezamen: 47 procent van alle OR'en). In een aantal OR'en (type 4) gaat dit gepaard met doorverwijzing op dit gebied naar andere instanties: in deze OR'en berust het niet-bespreken van sommige onderwerpen op beleidscentrale gebieden ook op doorverwijzing, dat wil zeggen het niet bespreken met medeweten en instemming van gekozen leden. In andere OR'en (type 5) ontbreekt dit laatste. De kans bestaat dat in deze OR'en gekozen leden soms tevergeefs proberen onderwerpen op beleidscentrale gebieden besproken te krijgen. Mogelijk is ook, dat in de betreffende ondernemingen minder vaak problemen spelen op beleidscentrale gebieden, o.a. in die zin dat de achterban alleen minder-beleidscentrale problemen aandraagt.

Onder de OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken is, zoals gezegd, een deel (type 1) actief, selektief en kritisch op dit terrein. Andere OR'en (type 2) werken in dit opzicht minder selektief; zij verwijzen op dit gebied geen problemen door naar andere instanties maar behandelen deze zelf, althans voorzover deze niet op grond van 'non-decisie' buiten bespreking blijven.

Gezien het bovenstaande zijn de volgende karakteriseringingen te geven van de onderscheiden typen OR'en:

Binnen de groep *OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken* kunnen de volgende 3 typen onderscheiden worden:

Type 1

OR'en die zich op dit beleidscentrale werkterrein concentreren en dit kritisch en selektief bewaken.

Type 2

OR'en die dit beleidscentrale werkterrein kritisch bewaken maar hun competentie binnen dit gebied niet-selektief benaderen. Zij bespreken op dit gebied alle aangeboden onderwerpen en verwijzen alleen kwesties buiten dit gebied door naar andere instanties. Het beleidscentrale gebied wordt als werkterrein gehandhaafd tegenover resterende gebieden.

Type 3

OR'en die dit beleidscentrale gebied niet bewaken.

Binnen de groep *OR'en die overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken* kunnen de volgende 3 typen onderscheiden worden:

Type 4.

OR'en die hun minder-beleidscentrale werkterrein handhaven door andersoortige onderwerpen door te verwijzen, maar die wel kritisch blijven door te signaleren dat beleidscentrale onderwerpen soms ten onrechte niet worden besproken.

Type 5

OR'en die duidelijker zijn georiënteerd op minder-beleidscentrale gebieden door alleen onderwerpen op deze gebieden voor bespreking te selektieren, maar die eveneens wel kritisch blijven door te signaleren dat beleidscentrale onderwerpen soms ten onrechte niet worden besproken.

Type 6

OR'en die zich concentreren op minder-beleidscentrale gebieden en die dan ook alleen op deze gebieden onderwerpen signaleren die ten onrechte niet zijn besproken.

Naarmate OR'en meer selektief en kritisch zijn in de bewaking van het gebied waarover zij in hun vergaderingen veelvuldig spreken, bespreken zij iets vaker onderwerpen op een hoog geldingsniveau (33 procent, 59 procent en 62 procent in respectievelijk de typen 3, 2 en 1; 32 procent, 40 procent en 42 procent in respectievelijk de typen 4, 5 en 6). Hieruit komt vooral naar voren, dat OR'en

die het werkterrein waaraan zij hun vergaderingen wijden, niet bewaken (typen 3 en 4) vaker met problemen van deelgroepen bezig zijn, dat wil zeggen met onderwerpen van een laag geldingsniveau.

Wat betreft de beleidsfase valt op dat onder OR'en die hun beleidscentrale werkterrein selectief en kritisch bewaken (type 1) geen enkele OR gemiddeld een hoge beleidsfase kent en relatief vele OR'en (31 procent) vooral uitvoeringsmodaliteiten van onderwerpen bespreken. Dit in vergelijking met OR'en van type 2 en type 3 (respektievelijk 18 en 17 procent met een gemiddeld hoge beleidsfase). Dit ondersteunt de eerder genoemde interpretaties. Op beleidscentrale gebieden zijn uitvoeringsproblemen vooral bespreekbaar voor OR'en, OR'en die dit terrein kritisch en selectief bewaken laten bespreking van beleidsplannen over aan andere instanties. Voor OR'en die hun vergaderingen vooral wijden aan minder-beleidscentrale gebieden, geldt deels hetzelfde. De OR'en die terzake kritisch hun terrein bewaken (type 6) noemen vaker (25 procent) een gemiddelde lage beleidsfase dan de andere OR'en die minder-beleidscentrale gebieden bespreken (type 4 9 procent, type 5 10 procent). Aan de andere kant zijn er onder de kritische OR'en, die overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken ook meer die een gemiddeld hoge beleidsfase kennen (25 procent in vergelijking met respektievelijk 5 procent (type 4) en 10 procent (type 5)).

2.3 COR'en: een typering van hun werkterrein

In vergelijking met OR'en zijn slechts weinig COR'en (16 procent) in hun vergaderingen overwegend op minder-beleidscentrale gebieden georiënteerd. Van de COR'en is het merendeel (84 procent) overwegend beleidscentraal georiënteerd in vergaderingen. Dat COR'en meer dan OR'en georiënteerd zijn op beleidscentrale gebieden, is te verwachten. Op concernniveau speelt b.v. de benoeming van Commissarissen (in tegenstelling tot de vele werk- of dochtermaatschappijen waarvan de – Centrale – OR in het onderzoek is betrokken). Op concern-niveau worden problemen gesteld in termen van het domein en de verdeling daarvan over divisies en/of werkmaatschappijen.

Wat betreft het niveau van gelding van besproken onderwerpen is er geen verschil tussen OR'en en COR'en (dit o.a. omdat COR'en ook spreken over kwesties in termen van de benoeming van individuen en van onderdelen, b.v. werkmaatschappijen van de onderneming). Opvallend is wel dat COR'en vaker een uitgesproken lage (21 procent) of een uitgesproken hoge (21 procent) positie innemen wat betreft de gemiddelde beleidsfase in vergelijking met OR'en (respektievelijk 14 procent en 11 procent). Dit ondersteunt het eerder geuite vermoeden dat een duidelijke positie in dit opzicht karakteristiek is voor OR'en die hun werkterrein kritisch bewaken.

In COR'en vindt in vergelijking met OR'en, in meer gevallen doorverwijzing en

'non-decisie' plaats en dit op alle gebieden, behalve arbeidsomstandigheden en interne organisatie. deze laatste zijn gebieden die ook in de meeste COR'en relatief weinig worden besproken¹²⁾

De enkele COR'en (16 procent) die overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken, worden ook gekonfronteerd met beleidscentrale gebieden. Zij signaleren, ook als zij zelf beleidscentrale onderwerpen wel eens doorverwijzen, 'non-decisie' op deze gebieden¹³⁾. COR'en zijn dan ook niet te vinden in het type OR'en dat zich volledig concentreert op minder-beleidscentrale gebieden¹⁴⁾.

COR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken (84 procent) bewaken dit gebied meestal wel. In 74 procent van de COR'en is sprake van 'non-decisie' van enigerlei vorm op dit gebied, in 52 procent van de COR'en doordat de voorzitter naar zijn zeggen kwesties buiten bespreking houdt, in 58 procent doordat gekozen leden 'non-decisie' signaleren op dit gebied. Opvallend is wel, dat COR'en relatief vaak hun beleidscentrale werkterrein handhaven door daarop alle aangeboden onderwerpen te bespreken en alleen minder-beleidscentrale onderwerpen door te verwijzen. Bijna de helft (42 procent) van alle COR'en valt in dit type.

3 OR'en als instituut en hun werkterrein

In hoofdstuk 11 is een beeld gegeven van verschillen tussen OR'en wat betreft kenmerken van de OR als instituut. Het betrof hier meer of minder uitgekristalliseerde relatiepatronen welke als typerend beschouwd kunnen worden voor de positie van gekozen leden als groep, hun positie als personeelsvertegenwoordigers en de positie van de voorzitter als representant van de ondernemingsleiding.

Om te laten zien in hoeverre verschillende aspecten van het werkterrein van de OR samengaan met verschillen in kenmerken van de OR als instituut, worden deze beide onderdelen uit de probleemstelling in deze paragraaf met elkaar in verband gebracht.

Voor een karakterisering van OR'en als instituut bleek de door OR'en gevolgde agenderingsprocedure het meest van belang te zijn. De groepen OR'en welke op grond van deze variabele zijn te onderscheiden bleken ook naar andere kenmerken van de OR als instituut sterk van elkaar te verschillen.

In hoofdstuk 11 is een viertal soorten OR'en onderscheiden, en wel op grond van enerzijds de aanwezigheid van een gemengde agendakommissie en anderzijds de mate waarin gekozen leden zich onderling bezighouden met agenderingskwesties. De eerste subparagraaf (paragraaf 3.1) is voornamelijk gewijd aan een typering van de vier verschillende groepen OR'en wat hun werkterrein betreft. Hierin komt ook steeds tot uitdrukking het verband tussen het werkterrein van de OR enerzijds, en de positie van gekozen leden en van de voorzitter anderzijds.

Hoewel in hoofdstuk 11 ook raakvlakken zijn aangegeven tussen de agenderingsprocedure en de positie van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers, kunnen wat dit betreft enkele zaken in een aparte subparagraaf (paragraaf 3.2) vermeld worden

3 / De agenderingsprocedure en het werkkterrein van OR'en

OR'en waar gekozen leden niet in onderling beraad dat wil zeggen onafhankelijk van de voorzitter agenderingsaktiviteiten ontplooiën, blijken in hun vergaderingen relatief weinig onderwerpen van beleidscentrale probleemgebieden te bespreken c.q. onderwerpen in termen van beleidscentrale probleemgebieden te definiëren. Omgekeerd betekent dit dat juist OR'en waar gekozen leden zich (ook) onderling met de agendering bemoeien, in hun vergaderingen vaker beleidscentraal bezig zijn. Dit verband komt ook naar voren wanneer andere indicatoren voor een onafhankelijke opstelling van gekozen leden als groep in verband worden gebracht met het werkkterrein van OR-vergaderingen. Wanneer meer tijd wordt besteed aan vooroverleg (tau-B 23), men wel eens vraagt om schorsing tijdens OR-vergaderingen (tau-B 19) en men wel eens deskundigen uitnodigt tijdens het onderling beraad van gekozen leden (tau-B 15), zijn OR-vergaderingen meer gewijd aan beleidscentrale gebieden. Een actieve rol van gekozen leden, waarbij zij zeker wat betreft de agendering een onafhankelijke positie ten opzichte van de voorzitter innemen, schijnt met andere woorden over het algemeen van betekenis voor de mate waarin tijdens OR-vergaderingen onderwerpen van beleidscentrale gebieden ter sprake komen¹⁵⁾

Bij de interpretatie van deze samenhang dient rekening gehouden te worden met het feit dat in OR'en waar gekozen leden een actieve rol spelen en een onafhankelijke positie innemen, het niet zozeer gekozen leden zelf zijn die frekwent onderwerpen van hoog beleidscentrale gebieden initiëren. Het omgekeerde lijkt eerder het geval te zijn: juist in OR'en waar veel onderwerpen van beleidscentrale gebieden ter sprake worden gebracht, blijkt het aandeel van de voorzitter wat betreft de initiatie van onderwerpen groot¹⁶⁾. Naar alle waarschijnlijkheid is tenminste in een deel van deze OR'en de kritische opstelling van gekozen leden (ook) ten aanzien van het werkkterrein van de OR in deze van betekenis: de voorzitter initieert vanuit zijn positie in de ondernemingsleiding (beleidscentrale) problemen voor de OR waartoe gekozen leden anders geen toegang zouden hebben gehad. Gezien o.a. de moeite die hij doet om (andere) onderwerpen buiten bespreking te houden en ook gezien de frekwente kontakten die hij inzake de OR onderhoudt met de rest van de ondernemingsleiding, neemt de voorzitter in deze gevallen de OR blijkbaar serieus. Zoals wij nog zullen zien spelen ook situaties binnen de onderneming een rol.

Het serieus nemen door de voorzitter van de OR gaat vaak gepaard met een vrij zakelijke opstelling van beide kanten: in OR'en waar de voorzitter veel van de

onderwerpen initieert nemen gekozen leden vaker ongevraagd geheimhouding in acht, OR-vergaderingen worden nogal eens geschorst en (ook) aan de voorzitter mislukt wel eens een poging tot agendering. Ook in deze gevallen blijkt een tendens dat onderwerpen van meer beleidscentrale gebieden besproken worden. Zoals verderop zal blijken, gaat een groot aandeel van de voorzitter in het initiëren van onderwerpen voor de OR niet altijd gepaard met een onafhankelijke opstelling van gekozen leden. In een aantal OR'en wijst het eerder op een nogal overheersende positie van de voorzitter en op de ondernemingsleiding.

Hier zij opgemerkt dat OR'en die een marginaal bestaan leiden (maximaal 6 keer per jaar vergaderen en niet of nauwelijks vooroverleg tussen gekozen leden onderling kennen) zich relatief vaker (29 procent) beperken tot uitsluitend niet-beleidscentrale gebieden dan andere OR'en (18 procent).

In tabel 12.2 worden de vier, op grond van de gevolgde agenderingsprocedure, onderscheiden groepen OR'en meer specifiek met elkaar vergeleken.

Tabel 12.2

WERKTERREIN VAN OR-VERGADERINGEN NAAR AGENDERINGS-PROCEDURE

<i>procedure van agendavaststelling</i>	<i>werkterrein OR vergaderingen</i>							totaal (= 100%)
	uitsluitend beleidscentraal	beleidscentraal, maar ook andere	alle gebieden in ongeveer gelijke mate	subtotaal overwegend beleidscentraal	niet-beleidscentraal, maar ook andere	uitsluitend niet-beleidscentraal	subtotaal overwegend niet beleidscentraal	
gekozen leden alleen	10	24	19	53	38	10	48	21
gemengd gesprek, gekozen leden tijdens vooroverleg ook over agendering	5	32	5	42	40	17	57	40
gemengd gesprek, gekozen leden tijdens vooroverleg nooit over agendering	0	12	12	24	50	25	75	16
geen gesprek	0	31	0	31	31	38	69	13
Totaal	4	27	9	40	40	20	60	90

Wanneer voor de groep OR'en waar de agenda door een persoon wordt samengesteld wordt gekeken naar de verhouding tussen wel en niet-besproken onderwerpen, dat wil zeggen het gehele werkterrein van de OR, springen enkele dingen in het oog¹⁷). Allereerst blijken in deze OR'en geen of nauwelijks onderwerpen doorverwezen te worden naar andere instanties en als dit gebeurt betreft het zeker geen onderwerpen van beleidscentrale gebieden. Dit betekent dat men de OR zeker niet uitdrukkelijk ziet als een orgaan dat zich met kwesties van *niet-beleidscentrale* gebieden dient bezig te houden en kwesties van beleidscentrale gebieden aan anderen moet overlaten.

Er worden echter minder onderwerpen van beleidscentrale gebieden aangediend als problemen die in de OR besproken zouden kunnen worden. De redenen hiervoor zijn zeer duidelijk gelegen in verschillende non-decisie-mechanismen.

In 85 procent van alle OR'en waar de agenda door één persoon wordt opgesteld, noemen gekozen leden zelf non-decisie als reden waarom bepaalde onderwerpen van beleidscentrale gebieden niet besproken zijn.

62 procent van alle OR'en uit deze groep richt zich in de vergaderingen vooral op onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden, terwijl gekozen leden zeggen dat anticipatie, mislukte agendering en/of anderen dan zichzelf er de reden van zijn dat onderwerpen van beleidscentrale gebieden buiten bespreking zijn gebleven: deze OR'en houden zich met andere woorden in hun vergaderingen bezig met een 'restant' van hun potentiële werkterrein en dit door het directe of indirecte toedoen van de ondernemingsleiding. De voorzitter erkent dit ook als zodanig: in relatief veel OR'en uit deze groep zegt hij zelf bepaalde onderwerpen van beleidscentrale gebieden buiten de OR gehouden te hebben, terwijl zij daar eigenlijk wel in thuis hoorden.

23 procent van alle OR'en uit deze groep richt zich in OR-vergaderingen vooral op onderwerpen van beleidscentrale gebieden, terwijl gekozen leden ook onderkennen dat kwesties van beleidscentrale gebieden vanwege non-decisie-mechanismen niet in de OR ter sprake zijn geweest.

Bovengenoemde konstateringen kunnen gekombineerd worden met de volgende: in deze OR'en heeft de voorzitter een groot aandeel in het initiëren van onderwerpen voor OR-vergaderingen; naar de mening van gekozen leden wordt bij de bespreking van belangrijke onderwerpen in de OR onvoldoende informatie vooraf verstrekt; de voorzitter vraagt vaak om geheimhouding; gekozen leden weigeren in geen van deze OR'en ooit om geheimhouding in acht te nemen (zie hoofdstuk 11).

Konkluderend kan het volgende gesteld worden. OR'en waar één persoon de agenda samenstelt zijn nauwelijks of niet uitgebouwd (weinig vergaderingen, geen kommissiewerk) en behandelen in hun vergaderingen vooral onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden. In deze OR'en speelt de voorzitter – zeker waar het het werkterrein van de OR betreft – een dominante rol. Hij bepaalt in belangrijke mate wat voor onderwerpen wel en wat voor onderwerpen niet in de OR ter sprake komen. Hoewel in deze OR'en frekwent onderwerpen van een

hoog geldingsniveau (waarschijnlijk door de voorzitter zelf) aan de orde worden gesteld, hebben gekozen leden hier weinig greep op, gezien o a de onvoldoende informatieverschaffing vooraf en het frekvent opleggen van een geheimhoudingsplicht door de voorzitter. In hoofdstuk 13 zal blijken dat gekozen leden vaak niet weten 'wat ze er mee aan moeten' zij hebben geen duidelijk beeld van de door hen gewenste resultaten en verkrijgen dit ook niet tijdens de bespreking in de OR.

Opvallend is dat gekozen leden – blijkens o a het signaleren van non-decisie – de hele gang van zaken wel kritisch volgen, maar geen greep kunnen krijgen op het geheel en daar als groep ook weinig moeite voor doen. Dit alles geldt onafhankelijk van de vraag of deze OR'en in hun vergaderingen al dan niet beleidscentraal georiënteerd zijn.

Een andere groep OR'en die in hoofdstuk 11 is onderscheiden op grond van de gevolgde agenderingsprocedure bevat OR'en waar gekozen leden alleen de agenda samenstellen zonder dat er een gesprek plaatsvindt met vertegenwoordigers van de ondernemingsleiding (i c bijv. de voorzitter van de OR).

OR'en uit deze groep OR'en 'bestrijken' relatief gezien vaak onderwerpen van verschillende gebieden en zijn dan ook niet specialistisch op een gebied georiënteerd. Als een van de criteria voor de selectie van onderwerpen wordt een hoog geldingsniveau gehanteerd: in relatief veel OR'en uit deze groep (52 procent) worden vaak onderwerpen besproken die betrekking hebben op de gehele onderneming of gelden voor alle werknemers in die onderneming c q worden onderwerpen vaak in die termen gedefinieerd.

Deze OR'en zijn – zeker in vergelijking met OR'en waar gekozen leden niet onafhankelijk van de voorzitter agenderingsactiviteiten ontplooiën – vaak georiënteerd op beleidscentrale gebieden.

Wanneer dit het geval is zijn ze relatief vaak selectief in hun keuze van onderwerpen die in de OR thuishoren: in nogal wat OR'en uit deze groep worden wel eens onderwerpen van beleidscentrale gebieden doorverwezen naar andere instanties. Dit wijst op een selectieve gerichtheid op beleidscentrale gebieden.

Bovendien blijkt 43 procent van alle OR'en waar gekozen leden alleen de agenda opstellen in hun vergaderingen beleidscentraal georiënteerd, terwijl gekozen leden zelf non-decisie op deze gebieden noemen. Blijkbaar zijn deze OR'en relatief vaak kritisch gericht op beleidscentrale gebieden, 24 procent van de OR'en uit deze groep is beleidscentraal georiënteerd, terwijl de voorzitter zelf zegt bepaalde zaken buiten de OR te houden.

Relatief gezien echter geldt voor de niet-beleidscentraal georiënteerde OR'en meer dat de voorzitter bepaalde – vaak beleidscentrale kwesties – buiten de bespreking houdt. Ook in deze niet-beleidscentraal georiënteerde OR'en onderkennen gekozen leden non-decisie van onderwerpen van beleidscentrale gebieden over het algemeen wel.

Afgezien van het soort onderwerpen waar de onderhavige groep OR'en zich mee

bezighoudt in OR-vergaderingen, kan gesteld worden dat ze over het algemeen selectief zijn wat het werkterrein betreft. Bovendien worden gekozen leden in deze OR'en wat hun werkterrein betreft gekenmerkt door een kritische houding maar vooral door een zekere machteloosheid: zij krijgen onderwerpen van beleidscentrale gebieden niet steeds geagendeerd.

De gedachte dringt zich op, dat het hier gaat om een groep OR'en, waarvan gekozen leden in grote mate onafhankelijk van de voorzitter opereren. Dit wordt nog eens bevestigd door het feit dat ze in tegenstelling tot andere OR'en nooit ongevraagd geheimhouding in acht nemen, hetgeen dan ook niet als middel gehanteerd blijkt te worden om 'zaken te doen' met de ondernemingsleiding. De ondernemingsleiding ziet de OR als een instituut van het personeel c.q. haar vertegenwoordigers en trekt op haar beurt onafhankelijk van gekozen leden haar plan waar het OR-aangelegenheden betreft. Dit betekent o.a. dat de ondernemingsleiding gekozen leden autonoom als groep laat opereren. De leiding snijdt wel evenveel als in andere OR'en zelf onderwerpen aan, maar dit gebeurt hier, gezien de procedure van agendavaststelling, onafhankelijk van wat gekozen leden willen agenderen. Zij verschaft gekozen leden niet zonder meer toegang tot alle relevante informatiebronnen waarover zijzelf beschikt en met behulp waarvan gekozen leden in staat zouden zijn hun werkterrein effectiever te bewaken. Ondanks het feit namelijk dat gekozen leden non-decisie vaak als zodanig noemen, heeft dit relatief weinig betrekking op het onderkennen van het feit dat anderen kwesties buiten de OR hebben gehouden (hoofdstuk 11), terwijl de voorzitter zelf relatief vaak zegt kwesties buiten de OR te hebben gehouden.

Een andere uiting van bovengenoemde tendens is het feit dat gekozen leden in deze OR'en vaak van mening zijn, dat hen voor de bespreking van belangrijke onderwerpen in de OR onvoldoende informatie wordt verstrekt.

Wat dit laatste aspekt betreft zijn er overeenkomsten te konstaten met de groep OR'en waar één persoon de agenda samenstelt.

In beide groepen OR'en speelt de ondernemingsleiding een belangrijke rol. In de eerder behandelde groep is dit een overheersende rol die samengaat met een afhankelijke en weinig actieve opstelling van gekozen leden als groep, ook wat de bewaking van hun werkterrein betreft. In de onderhavige groep OR'en is de rol van de voorzitter ten aanzien van gekozen leden een vrij passieve, in die zin dat hij de OR duidelijk behandelt als een instituut, alleen van werknemers: gekozen leden zijn onderling actief wat betreft de agendering, het lukt hun onderwerpen van beleidscentrale gebieden en onderwerpen van een hoog geldingsniveau ter sprake te krijgen in de OR, maar de voorzitter doet geen moeite zijn eigen informatiebronnen voor gekozen leden toegankelijk te stellen. Zoals in hoofdstuk 13 nog zal blijken kan er binnen de groep OR'en waar gekozen leden alleen de agenda samenstellen een nader onderscheid worden aangebracht tussen OR'en die wat hun werkterrein betreft beleidscentraal zijn georiënteerd en OR'en die niet-beleidscentraal zijn georiënteerd.

Wellicht komt het verschil tussen de twee behandelde groepen OR'en het best

tot uiting in het dilemma tussen een onafhankelijke opstelling van gekozen leden als groep ten opzichte van de ondernemingsleiding en het toegang hebben tot alle relevante informatiebronnen binnen de onderneming

De derde groep bestaat uit OR'en waar gekozen leden als groep onafhankelijk van ondernemingsleiding agenderingsactiviteiten ontplooiën en tevens in een gesprek met vertegenwoordigers van de ondernemingsleiding over agenderingskwesties praten. Zoals gezegd onderscheidt ook deze groep OR'en zich van OR'en waar gekozen leden niet onderling actief zijn met betrekking tot agendering, door het feit dat ze relatief gezien meer beleidscentraal georiënteerd is. Eerder hebben we gezien dat het vooral deze groep OR'en is waar de voorzitter de OR en zijn OR-werk serieus neemt, in samenhang met een kritische en actieve houding van gekozen leden. Wellicht is hieruit te verklaren dat in deze OR'en – althans meer dan in de andere groepen – onderwerpen gemiddeld iets vaker in een vroege beleidsfase aan de orde worden gesteld, dat wil zeggen in een fase waarin ook inhoudelijk nog richting gegeven kan worden aan het te voeren beleid. Absoluut gezien betreft dit echter slechts 6 OR'en uit deze groep. Relatief weinig OR'en uit deze groep bespreken veel onderwerpen van een hoog geldingsniveau.

Zeker in vergelijking met de groepen OR'en waar gekozen leden zich niet (ook) onafhankelijk van de ondernemingsleiding met de agendering bemoeien, blijkt deze groep OR'en relatief vaak kritisch in die zin dat ze onderkennen dat er sprake is van non-decisie van beleidscentrale onderwerpen. De OR'en uit deze groep die beleidscentraal georiënteerd zijn, zijn bovendien relatief vaak selectief wat dit betreft: er worden ook onderwerpen van beleidscentrale gebieden door verwezen. Met name voor OR'en uit deze groep die niet beleidscentraal georiënteerd zijn geldt dat de voorzitter zelf zegt onderwerpen uit de OR te houden.

Wat deze OR'en betreft dient opgemerkt te worden dat het om een vrij grote groep gaat, waarbinnen de nodige nuanceringen zijn aan te brengen. Een daarvan is bv. dat zich binnen deze groep ook een vrij groot aantal OR'en bevindt dat overwegend niet-beleidscentraal georiënteerd is. Verderop blijkt dat in dit verband o.a. het bestaan van afdelingsoverleg en/of vakbondswerk in de onderneming alsmede het al dan niet voorkomen van crisissituaties van belang zijn voor deze verschillen in oriëntatie. In hoofdstuk 13 wordt nog teruggekomen op het onderscheid binnen deze groep naar OR'en die beleidscentraal en OR'en die niet-beleidscentraal zijn georiënteerd.

Tot slot willen we aandacht besteden aan een vierde groep OR'en, te weten die OR'en waar gekozen leden zich niet in onderling beraad richten op agenderingskwesties, maar waar de agenda wel in een gesprek tussen een of meer gekozen leden en vertegenwoordigers van de ondernemingsleiding wordt vastgesteld. Deze OR'en zijn overwegend niet-beleidscentraal georiënteerd, zij het dat ze daarbij

veelal niet uitsluitend op één van de niet-beleidscentrale gebieden richten. Relatief weinig OR'en uit deze groep bespreken veel onderwerpen van een hoog geldingsniveau; onderwerpen worden in relatief weinig OR'en in een vroege beleidsfase aan de orde gesteld. Deze OR'en zijn relatief vaak selektief gericht op niet-beleidscentrale gebieden, in die zin dat ze bepaalde onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden wel eens doorverwijzen naar andere instanties, terwijl ze aan andere niet-beleidscentrale kwesties vaak aandacht besteden.

Opvallend is verder dat in deze OR'en de voorzitter geen problemen buiten de OR zegt te houden, terwijl gekozen leden niet vaak zeggen dat anderen problemen buiten bespreking houden. Wel wordt door gekozen leden in veel van deze OR'en non-decisie genoemd van onderwerpen die op minder-beleidscentrale gebieden betrekking hebben. In vrij veel van deze OR'en spelen met andere woorden andere redenen voor 'non-decisie' een rol, zoals b.v. 'anticipatie-mechanismen' bij gekozen leden zelf. Konkluderend kan gesteld worden dat het hier om OR'en gaat die overwegend niet-beleidscentraal georiënteerd zijn, selektief bij het agenderen van onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden en daarbij ook afzien van pogingen tot het agenderen van dit soort onderwerpen of deze pogingen zien mislukken.

In de twee als laatste behandelde groepen OR'en is er sprake van een gemengd agendagesprek, waarbij de leiding van de onderneming samen met gekozen leden de OR-agenda opstelt.

Bij een vergelijking van deze twee groepen wat betreft hun werkterrein valt op dat beide groepen, in tegenstelling tot andere OR'en, relatief niet vaak veel onderwerpen van een hoog geldingsniveau aan de orde stellen. Bovendien bestaat de tendens dat deze groepen OR'en – wanneer ze op niet-beleidscentrale gebieden georiënteerd zijn – vaker selektief op deze niet-beleidscentrale gebieden bezig zijn dan andere OR'en. De inbreng van de voorzitter als participant aan het agenderingsproces zou hier van betekenis kunnen zijn.

Enerzijds worden problemen relatief weinig vertaald als problemen die voor de gehele onderneming van belang zijn. Anderzijds geeft het gesprek met de leiding over de agenda vaak aanleiding tot uitzuivering van het werkterrein van de OR-vergadering. Bepaalde problemen van niet-beleidscentrale gebieden worden doorverwezen naar andere instanties.

Daarnaast zijn er ook duidelijk verschillen waarneembaar tussen de twee groepen OR'en met een gemengd gesprek over de agenda. Naast het feit dat de groep waar gekozen leden ook onafhankelijk van de voorzitter agenderingsactiviteiten ontplooiën, vaker beleidscentraal bezig is, blijkt de voorzitter – naar eigen zeggen – in die OR'en ook vaker problemen buiten de OR te houden, zeker wanneer het gaat om niet-beleidscentraal georiënteerde OR'en.

In het bovenstaande is aangegeven welke samenhangen aanwezig zijn tussen de op grond van de gevolgde agenderingsprocedure onderscheiden groepen OR'en en aspecten van het werkterrein van de OR. Zoals gezegd zijn verschillen tussen

deze groepen o.a. indicatief voor de onafhankelijke positie van gekozen leden als groep. In de volgende subparagraaf willen we nader ingaan op specifieke samenhangen tussen de positie van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers enerzijds en het werkterrein van de OR anderzijds.

3.2 De positie van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers en het werkterrein van OR'en

Zoals in hoofdstuk 11 is gebleken, vertoont ook de positie van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers nauwe samenhangen met de gevolgde agenderingsprocedure. Niettemin springt een aantal verbanden tussen (indicaties voor) de positie van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers enerzijds en het werkterrein van de OR anderzijds in het oog.

Het meest van belang in dit verband is de aanwezigheid van een 'onderbouw' voor het contact tussen gekozen leden en hun achterban. Daarmee wordt vooral bedoeld de aanwezigheid van afdelingsoverleg en/of vakbondswerk in de onderneming. In hoofdstuk 5 is ingegaan op de betekenis van deze onderbouw voor contacten met de achterban.

In ondernemingen waar vakbondswerk aanwezig is, blijkt de achterban van gekozen leden veelal zeer geïnteresseerd, dan vinden ook vaak aparte bijeenkomsten tussen gekozen leden en achterban plaats. In deze ondernemingen oriënteren OR'en zich vooral niet-beleidscentraal wat betreft de onderwerpen die zij in hun vergaderingen bespreken, zonder zich echter uitsluitend tot één gebied te beperken¹⁸⁾. Bovengenoemde situatie gaat veelal gepaard met eigen agenderingsactiviteiten van gekozen leden onderling, al dan niet in combinatie met een gemengd agendagesprek. In industriële ondernemingen met een langere medezeggenschapshistorie komt deze situatie relatief veel voor.

In ondernemingen waar sprake is van vakbondswerk blijken gekozen leden een selectieve, maar ook een kritische houding in te nemen bij de bewaking van het werkterrein van de OR. Zoals ook uit hoofdstuk 5 naar voren kwam, speelt ook het vakbondswerk een actieve rol bij de bewaking van het werkterrein van de OR: zij ziet toe op de taakafbakening tussen OR en vakbonden.

De selectieve houding van gekozen leden schijnt hierdoor zeker gestimuleerd te worden: in ondernemingen met vakbondswerk worden vooral onderwerpen van beleidscentrale gebieden doorverwezen naar andere instanties. Gezien het feit dat het hier veelal gaat om overname van aandelen, reorganisaties e.d., ligt het voor de hand om te veronderstellen dat doorverwijzing dan naar vakbonden geschiedt. Mogelijk houden deze doorverwijzingsprocessen ook verband met het feit dat in relatief weinig OR'en uit de onderhavige groep veel onderwerpen van een hoog geldingsniveau worden besproken.

De kritische houding van gekozen leden uit zich o.a. in het signaleren van non-

decisie. Opgemerkt kan worden dat ook de voorzitter zelf zegt wel eens onderwerpen buiten de OR te houden, hetgeen in dit geval een indicatie is voor het feit dat hij de OR – waarvan gekozen leden blijkbaar o.a. het werktelein goed bewaken – serieus neemt.

Over het geheel genomen blijken OR'en in ondernemingen waar sprake is van alleen afdelingsoverleg, in hun vergaderingen meer beleidscentraal georiënteerd te zijn dan andere OR'en.

Er dient wat dit betreft echter een onderscheid gemaakt te worden tussen twee groepen ondernemingen.

Eenzijds zijn dit ondernemingen met alleen afdelingsoverleg, waar de achterban van gekozen leden weinig geïnteresseerd is in de OR. Het meest karakteristiek hiervoor zijn de ondernemingen uit het bank- en verzekeringswezen. Anderzijds zijn dit ondernemingen met alleen afdelingsoverleg, maar waar relatief gezien meer interesse voor de OR bestaat.

Vooraf in ondernemingen uit de eerstgenoemde groep schijnt – zoals eerder opgemerkt is – het afdelingsoverleg te fungeren als een filter waardoor onderwerpen van beleidscentrale gebieden in de OR ter sprake komen. Ondanks het feit dat de achterban van gekozen leden in deze onderneming weinig interesse heeft in de OR, worden door haar wel onderwerpen van beleidscentrale gebieden aangedragen ten behoeve van een bespreking in de OR. Mogelijk gebeurt dit tijdens de in dit soort ondernemingen frekwent voorkomende aparte bijeenkomsten tussen gekozen leden en achterban waarin over OR-zaken wordt gesproken. Onderwerpen die in de betreffende OR'en ter sprake komen zijn veelal van een hoog geldingsniveau: waarschijnlijk vormt dit – naast de beleidscentraliteit ervan – een van de criteria op grond waarvan onderwerpen uit het afdelingsoverleg gefilterd worden, teneinde ze in de OR te behandelen.

OR'en in het onderhavige soort ondernemingen zijn veelal selektief: gekozen leden bewaken het (beleidscentrale) werktelein o.a. door onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden door te verwijzen. Het is niet ondenkbaar dat – vooral tijdens het gesprek over de agenda – een aantal van deze onderwerpen wordt doorverwezen naar het afdelingsoverleg. Alles bijeen wijst dit in de richting van een relatie tussen afdelingsoverleg en OR in deze ondernemingen en van een taakafbakening tussen beide, waarin de OR zich vooral bezighoudt met beleidscentrale onderwerpen die op de onderneming als geheel c.q. alle werknemers betrekking hebben. Deze oriëntatie van de OR op beleidscentrale gebieden houdt wel in, dat in veel van de betreffende OR'en wel eens onderwerpen van beleidscentrale gebieden door de voorzitter buiten bespreking worden gehouden. Gekozen leden onderkennen van hun kant echter ook non-decisie, zodat wij van een kritische houding van de kant van gekozen leden kunnen spreken.

Er zijn andere ondernemingen, waar eveneens het afdelingsoverleg alleen – dat wil zeggen niet in combinatie met vakbondswerk – voorkomt, maar waar de achterban over het algemeen wel meer interesse heeft in de OR. Het betreft hier

relatief vaak ondernemingen uit industriële sectoren. In de betreffende OR'en komen echter relatief vaak vooral onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden aan de orde.

Bovendien is typerend dat OR'en uit deze groep weinig onderwerpen van een hoog geldingsniveau bespreken; ook is er een -- zij het lichte -- tendens dat onderwerpen gemiddeld in een late beleidsfase aan de orde komen. Als hier al sprake is van een relatie tussen afdelingsoverleg en OR, ligt deze in ieder geval anders dan in de eerder genoemde ondernemingen met afdelingsoverleg. Het is denkbaar dat in de hier besproken -- industriële -- ondernemingen, concreet geformuleerde problemen met betrekking tot personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden aan de OR als onderwerp worden voorgelegd, dat wil zeggen de concrete werknemersbelangen die naar voren komen in of naar aanleiding van het afdelingsoverleg.

Waar het contact tussen gekozen leden en hun achterban niet is 'onderbouwd' door afdelingsoverleg en/of vakbondswerk, ontbreekt ook relatief vaak een gesprek tussen gekozen leden en voorzitter over de agenda van de OR. Het vaakst komt deze situatie voor in ondernemingen waar de OR-agenda door één persoon wordt opgesteld. OR'en zijn wat het werkterrein van hun vergaderingen betreft dan overwegend niet-beleidscentraal georiënteerd. Wel betreft het hier met name OR'en die veel onderwerpen van een hoog geldingsniveau bespreken. De indruk bestaat dat de ondernemingsleiding -- zeker wat het werkterrein van de OR betreft -- vaak een vrij dominante rol speelt. Dit betreft vooral de OR'en uit deze categorie, waar de agenda door één persoon wordt opgesteld.

Eerder bleek dat het contact van gekozen leden met hun eigen kiesgroep een aparte dimensie vertegenwoordigde: in de betreffende OR'en blijkt de achterban zeer geïnteresseerd en ook is de achterban hier relatief actief in het op eigen initiatief signaleren van problemen (van niet-beleidscentrale gebieden) voor de OR.

Dit laatste komt ook tot uitdrukking in het werkterrein van OR-vergaderingen: deze zijn relatief vaak niet-beleidscentraal georiënteerd, waarbij gekozen leden problemen van niet-beleidscentrale gebieden niet vaak doorverwijzen. Wat betreft het niet-beleidscentrale werkterrein zijn gekozen leden met andere woorden niet selectief. Hier komt de in hoofdstuk 5 gesignaleerde tendens terug dat -- zeker wat het werkterrein betreft -- de vertegenwoordigingsfunctie van gekozen leden zeer duidelijk door (o.a.) de achterban wordt onderkend: de door hen aangedragen onderwerpen dienen ook daadwerkelijk in de OR behandeld te worden en niet elders.

Echter niet (alleen) de rol (en de wensen) van de achterban schijnt hier doorslaggevend. Aangezien deze groep OR'en vooral te vinden is daar waar gekozen leden alleen als groep (dat wil zeggen onafhankelijk van de voorzitter) agenderingsactiviteiten ontplooiën en daar waar er geen gesprek over de agenda plaatsvindt,

speelt de voorzitter in deze ook een belangrijke rol, door zich passief respectievelijk dominant op te stellen

4 Kondities op ondernemingsniveau en het werkterrein van OR'en

In hoofdstuk 4 en ook in hoofdstuk 11 is naar voren gekomen dat kenmerken van de OR als instituut niet los te zien zijn van de ondernemingssituatie waarbinnen OR'en werken. De ondernemingssituatie is – meer of minder direct – ook van betekenis voor het werkterrein van de OR. Gezien het relatief klein aantal onderzoekseenheden is niet nauwkeurig te traceren in hoeverre variaties in het werkterrein van de OR toegeschreven kunnen worden aan kenmerken van de OR dan wel aan kenmerken van de onderneming. Gezien eerder gevonden verbanden ligt het voor de hand om te veronderstellen dat ze in onderlinge wisselwerking van betekenis zijn voor het werkterrein.

In de onderhavige paragraaf worden in het kort de belangrijkste samenhangen tussen verschillen in ondernemingssituatie en het werkterrein van de OR aangegeven¹⁹⁾

Bestaansduur van de OR

Over het algemeen blijken OR'en in ondernemingen met een korte medezeggenschapshistorie, zich in hun vergaderingen relatief vaak uitsluitend tot niet-beleidscentrale gebieden te beperken. Deze 'jonge' OR'en zijn selectief gericht op niet-beleidscentrale gebieden, dat wil zeggen wanneer er onderwerpen worden doorverwezen, betreft dit onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden. Wel onderkennen gekozen leden zelf non-decisie vanwege mislukte agendering, anticipatie-mechanismen e.d. In deze OR'en zegt de voorzitter zelf niet vaak dat hij bepaalde problemen buiten de OR houdt. Enerzijds gaat het hierbij om ondernemingen uit de handelssector en uit de bouw, anderzijds betreft het ondernemingen uit de metaalsektor, en dan vooral kleine ondernemingen.

Terwijl dit soort OR'en uit de handel zich hoofdzakelijk beperken tot personeel-beleid, geldt voor de andere OR'en dat ze het aksent uitsluitend op arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden leggen. Voor de eerstgenoemde groep OR'en geldt dat de betreffende problemen veelal gedefinieerd worden als betrekking hebbend op de gehele onderneming c.q. alle werknemers (relatief veel onderwerpen van een hoog geldingsniveau).

Ook op andere punten onderscheiden deze OR'en uit de handelssector zich van de andere OR'en uit dezelfde groep. Het zijn juist OR'en uit de handel waar de voorzitter zelf zegt geen problemen buiten de OR te houden. Gekozen leden signaleren wel non-decisie, blijkbaar anticiperen gekozen leden relatief vaak op het toch mislukken van agendering, waar het onderwerpen van beleidscentrale gebieden betreft.

Gekozen leden van jonge OR'en uit de bouw en de metaal daarentegen blijken weinig kritisch wat hun werkterrein betreft zij signaleren relatief weinig non-decisie De voorzitter daarentegen zegt relatief vaak dat hij problemen buiten de OR houdt

Ook OR'en in ondernemingen met een langere medezeggenschapshistorie blijken zich in hun vergaderingen vooral te oriënteren op niet beleidscentrale gebieden Ze beperken zich daarbij echter niet uitsluitend tot zeer bepaalde gebieden, maar zijn niet specialistisch bezig Dit gaat in deze OR'en evenwel niet vaak gepaard met het veel bespreken van problemen van een hoog geldingsniveau Binnen deze groep OR'en komt het vaak voor dat problemen van beleidscentrale gebieden worden doorverwezen naar andere instanties Dit wijst op een selectieve instelling, waarbij echter in tegenstelling tot de eerder behandelde groep OR'en niet vaak problemen van niet-beleidscentrale gebieden worden doorverwezen Zowel volgens de voorzitter zelf als volgens gekozen leden blijven problemen, die eigenlijk wel in de OR besproken hadden moeten worden, wel eens buiten beschouwing, non-decisie komt met andere woorden in nogal wat van deze OR'en voor Dit is tekenend voor de kritische instelling van gekozen leden wat betreft hun werkterrein

Andere kondities op ondernemingsniveau

Kondities op ondernemingsniveau die verband houden met een uitsluitend niet beleidscentraal werkterrein van OR vergaderingen zijn de aanwezigheid van een relatie tussen voorzitter van de OR en eigenaren van de onderneming, een lage formalisatiegraad van het uitvoerend werk, de mogelijkheid voor personeel tot individuele positieverbetering, gunstige economische positie van de onderneming (winstgevend), en een relatief laag geïnvesteerd kapitaal per werknemer Bovengenoemd complex van samenhangen rechtvaardigt de hypothese dat een gunstige economische situatie veelal geen aanleiding vormt om onderwerpen van beleidscentrale gebieden in de OR aan de orde te stellen problemen van o.a. beleid en bestuur zijn niet aktueel Waarschijnlijk ziet vooral de ondernemingsleiding geen aanleiding om dan toch dit soort kwesties in de OR aan de orde te stellen Waar gekozen leden wat hun werkterrein betreft een vrij kritische instelling bezitten, onderkennen zij deze non-decisie, waar gekozen leden niet over deze kritische instelling beschikken houdt de voorzitter dit soort problemen buiten de OR De mogelijkheid tot individuele positieverbetering in deze ondernemingen die gepaard gaat met een geringe interesse van de achterban voor de OR kan de aandacht van werknemers(-vertegenwoordigers) afhouden van niet evident op de positie van het personeel betrekking hebbende kwesties Enerzijds kan de OR het forum zijn waar de nodige regelingen met betrekking tot carrièrelijnen e.d. worden besproken Anderzijds geeft deze gunstige situatie geen aanleiding om beleidscentrale problemen aan te snijden

Vooral waar er sprake is van een sterke relatie tussen de voorzitter van de OR en eigenaren van de onderneming kunnen allerlei overwegingen bij de voorzitter een rol spelen om vooral kwesties van beleidscentrale gebieden in eigen beheer te houden en daar de OR weinig bij te betrekken.

Ondernemingskenmerken die gepaard gaan met een oriëntatie op niet-beleidscentrale gebieden, waarbij wel een breed scala van onderwerpen wordt bestreken, zijn: de aanwezigheid van vakbondswerk in de onderneming, het produceren van goederen, een grote proportie handarbeiders onder de werknemers, de aanwezigheid van ploegendienst, een hoge formalisatiegraad in het uitvoerend werk en een hoog geïnvesteerd kapitaal per werknemer.

Het betreft hier voornamelijk ondernemingen uit de metaalsektor en uit de chemische sektor. Van oudsher spelen vakbonden in deze bedrijven een belangrijke rol; naar alle waarschijnlijkheid zullen onderwerpen van beleidscentrale gebieden door gekozen leden – veelal in samenspraak met vertegenwoordigers van het vakbondswerk – doorverwezen worden, als behorend tot het domein van de vakbonden.

Gekozen leden stellen zich – zeker wat betreft het werkkerrein van de OR – vaak kritisch op. Niet alleen non-decisie door en volgens de voorzitter speelt hier een rol, ook door gekozen leden wordt deze non-decisie gesignaleerd, terwijl ze zich van de andere kant bewust zijn van het feit dat niet alles haalbaar is in de OR en/of agenderingspogingen zien mislukken.

In de vorige paragraaf is reeds gewezen op de speciale plaats die OR'en uit het bank- en verzekeringswezen innemen wat betreft het werkkerrein. Het bleek dat deze OR'en zich vooral oriënteren op beleidscentrale gebieden en relatief veel onderwerpen van een hoog geldingsniveau behandelen, waarbij het afdelingsoverleg een niet onbelangrijke rol speelt. Zonder verder op deze groep OR'en in te gaan kan gesteld worden dat dit verband nog eens bevestigd wordt door de relatie tussen het beleidscentraal georiënteerd zijn enerzijds en ondernemingskenmerken zoals een lage formalisatiegraad in het uitvoerend werk, een groot aandeel van employees in het uitvoerend personeel en het bestaan van afdelingsoverleg, zonder dat er van vakbondswerk in de onderneming sprake is.

Het zijn echter niet alleen de OR'en uit het bank- en verzekeringswezen die beleidscentraal georiënteerd zijn in hun vergaderingen. Eerder is o.a. gewezen op de samenhang tussen het voorkomen van 'krisissituaties' in de onderneming en bepaalde aspecten van het contact tussen gekozen leden en hun achterban. Ook voor het werkkerrein van de OR blijkt het voorkomen van krisissituaties van betekenis. Vooral OR'en in ondernemingen waar verlies geleden wordt en ook in ondernemingen waar maatregelen zijn genomen in verband met een overschot aan personeel, blijken vaak beleidscentraal georiënteerd te zijn in hun vergaderingen. Wel blijkt dat in veel van de onderhavige OR'en onderwerpen gemiddeld

niet in een vroege beleidsfase aan de orde komen. Dit wijst erop, dat problemen die waarschijnlijk betrekking hebben op reorganisaties, afvloeiingen e.d., relatief vaak in de OR aan de orde worden gesteld in een beleidsfase, waarin alleen nog over uitvoering van reeds genomen beslissingen kan worden gepraat. Wel is het zo dat gekozen leden vooral kwesties van beleidscentrale gebieden doorverwijzen naar andere instanties, hetgeen zou kunnen wijzen op de betekenis van b.v. vakbonden in deze. Deze situaties blijken zich relatief vaak voor te doen c.q. voorgedaan te hebben in de textiel en ook in de voedings- en genotmiddelen-sektor.

De relatie OR - COR

Aan het slot van deze paragraaf willen we kort ingaan op de betekenis van een overkoepelende structuur, zoals een COR, voor het werkterrein van lokale OR'en.

Eerder bleek dat 42 procent van de OR'en uit het onderzoek (afgezien van COR'en zelf) ressorteert onder een COR. Deze 'lokale' OR'en blijken wat betreft het werkterrein van OR-vergaderingen niet of nauwelijks te verschillen van 'zelfstandige' OR'en.

Wel wordt door lokale OR'en aanzienlijk vaker doorverwezen naar andere instanties. Het betreft dan vaak lokale OR'en die niet-beleidscentraal georiënteerd zijn in hun vergaderingen en onderwerpen van beleidscentrale gebieden doorverwijzen naar – waarschijnlijk – hun COR. Enerzijds is het mogelijk dat problemen van beleidscentrale gebieden door lokale OR'en vaak vertaald worden tot problemen op concern-niveau, anderzijds is het denkbaar dat de betreffende COR zijn werkterrein zo definieert dat daar ook beleidscentrale kwesties van individuele dochterondernemingen of werkmaatschappijen toe behoren. Uitsluitend hierover is niet te geven, het verband op zich is echter ontegenzeggelijk aanwezig.

5 Samenvatting van hoofdlijnen en samenhangen van het werkterrein van OR'en met het oordeel van betrokkenen over hun OR

Het werkterrein van OR'en loopt uiteen, niet alleen gezien de in OR-vergaderingen besproken onderwerpen, maar ook gezien de aard van de onderwerpen die wel zijn gesignaleerd maar niet zijn besproken.

In 40 procent van de OR'en zijn de vergaderingen voor een relatief groot deel gewijd aan onderwerpen van beleidscentrale gebieden (beleid en bestuur, en organisatie), terwijl de overige 60 procent meer spreekt over de minder-beleidscentrale gebieden (personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden). Wat betreft de wel gesignaleerde maar niet-besproken onderwerpen zijn verschillende patronen te onderscheiden. Enerzijds komt het voor, dat OR'en zo sterk

zijn georiënteerd op hun – als respectievelijk meer- of minder-beleidscentraal getypeerd – werkterrein, dat zij daarop niet alleen veel onderwerpen bespreken maar daarop ook niet-besproken onderwerpen signaleren. Deels is hier sprake van een nadere selectie: welke onderwerpen lenen zich voor bespreking in de OR en welke verdienen doorverwijzing naar andere instanties? Deels is hier een actieve, kritische benadering van dat werkterrein te vinden: de voorzitter houdt wel eens een onderwerp op dat veel-besproken terrein buiten discussie en/of gekozen leden zien en ervaren dat niet alle problemen op dit terrein daadwerkelijk aan de orde worden gesteld.

Anderzijds komt het voor, dat OR'en een bepaald terrein bespreken en onderwerpen daarbuiten onbesproken noemen. Deels is hier sprake van een nadere afbakening van het werkterrein van de OR: men bespreekt bepaalde onderwerpen en laat onderwerpen van andere gebieden over aan andere instanties. Deels evenwel gaat het om een inperking van het terrein: gekozen leden slagen er niet in om andere onderwerpen geagendeerd te krijgen.

Onder de 60 procent van de OR'en die vooral minder-beleidscentrale problemen bespreken komt het vrij vaak voor, dat men wel meer-beleidscentrale onderwerpen signaleert, maar deze doorverwijst (33 procent van alle OR'en) en/of volgens gekozen leden ten onrechte niet bespreekt (40 procent van alle OR'en). Naast deze, volgens gekozen leden respectievelijk terechte en onterechte, inperking van het werkterrein van OR-vergaderingen tot overwegend minder-beleidscentrale gebieden, staat een aantal andere OR'en, dat zich alleen bezighoudt met minder-beleidscentrale gebieden en alleen daarop een nadere selectie maakt (27 procent van alle OR'en) en/of niet alle gewenste onderwerpen besproken krijgt (20 procent van alle OR'en).

Een en ander kombinerend komt naar voren dat slechts een klein deel van alle OR'en (13 procent) zich zo sterk concentreert op minder-beleidscentrale gebieden, dat alleen hierop – ten onrechte – onbesproken onderwerpen door gekozen leden worden gesignaleerd. In deze OR'en worden wel veel onderwerpen gesteld in termen van problemen van alle werknemers (een hoog niveau van gelding) en dit ofwel in een gemiddeld vroege ofwel een gemiddeld late fase van beleidsvorming. Anders gezegd, deze OR'en zijn georiënteerd op arbeidsvoorwaarden e.d., maar dit vooral voorzover deze alle werknemers aangaan en overwegend ofwel in het stadium van het maken van plannen ofwel van de uitvoering ervan. In 47 procent van alle OR'en bespreekt men wel overwegend minder-beleidscentrale gebieden, maar gaat dit gepaard met het signaleren van meer beleidscentrale onderwerpen die op grond van 'non-decisie' niet zijn besproken. Anders gezegd, in bijna de helft van de OR'en zijn OR-vergaderingen wel veelal gewijd aan arbeidsvoorwaarden en/of personeelbeleid, maar ziet men daarnaast wel eens dat andere onderwerpen ten onrechte buiten discussie blijven. (In ruim de helft van deze OR'en dat wil zeggen in 25 procent van alle OR'en, noemt men daarnaast nog onderwerpen van beleidscentrale gebieden die men heeft overgelaten aan andere instanties).

Onder de OR'en die overwegend beleidscentrale onderwerpen bespreken, zijn er enkele (7 procent van alle OR'en) die geen enkel onderwerp op dit gebied aanwijzen als ten onrechte niet besproken. De overige (33 procent van alle OR'en) noemen dergelijke voorbeelden wel: deze OR'en bewaken hun werkterrein kritisch. Een deel van hen (14 procent van alle OR'en) is op dit beleidscentrale gebied bovendien selectief: bepaalde onderwerpen hierop laat men toch liever over aan andere instanties. Deze selectieve en kritische aandacht betekent, dat in deze OR'en veel onderwerpen wel een hoog niveau van gelding kennen, maar vaker in de uitvoeringsfase aan de orde komen. Het is niet uitgesloten dat deze OR'en de bespreking van beleidsplannen op dit gebied doorverwijzen naar anderen, met name naar vakbonden. De overige OR'en (19 procent van alle OR'en) achten zich zelf voldoende kompetent om alle aangeboden onderwerpen op dit terrein zelf te bespreken.

Hierop aansluitend kan vermeld worden dat in OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken, een groter deel van de besproken onderwerpen door de voorzitter is aangesneden. Het ligt voor de hand om te veronderstellen dat het juist beleidscentrale gebieden zijn waarop het initiatief tot bespreking bij de voorzitter berust. Zeker tegen de achtergrond van de in vele OR'en door gekozen leden gesignaleerde non-decisie op beleidscentrale gebieden, krijgt dit initiatief van de voorzitter reliëf: indien de voorzitter veelvuldig onderwerpen initieert -- en zeker op beleidscentrale gebieden -- neemt hij de OR serieus als instituut dat -- ook -- beleidscentrale problemen kan bespreken. Dit laatste sluit overigens niet uit, dat deze voorzitters ook andere onderwerpen buiten bespreking houden.

Opvallend is verder dat voorzitters van OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken, vaker van mening zijn (47 procent) dat de OR vooral de leiding ten goede komt dan voorzitters van OR'en die overwegend minder-beleidscentraal werken (20 procent); wat betreft de vraag of de OR goed werkt bestaat geen verschil. Het is derhalve niet uitgesloten dat in OR'en waar de voorzitter veel onderwerpen initieert en waar beleidscentrale gebieden veel aandacht krijgen in vergaderingen, de leiding in deze handelwijze voordelen ziet voor zichzelf. Dit geldt dan overigens vooral (56 procent) die OR'en die ook op deze beleidscentrale gebieden wel eens onderwerpen doorverwijzen, dat wil zeggen zichzelf terzake selectief opstellen. Vermeldenswaard is dat voorzitters van deze 'beleidscentrale' OR'en die wel eens een onderwerp buiten bespreking houden, de OR minder vaak (53 procent) goed vinden functioneren (in vergelijking met 94 procent van de voorzitters van dergelijke OR'en die zeggen geen onderwerp buiten discussie te hebben gehouden), maar zeker niet minder vaak de OR van meer nut voor de leiding achten (53 procent in vergelijking met 41 procent). Dit kan erop wijzen, dat de betrokken voorzitters altijd aan het langste eind trekken dankzij hun mogelijkheid om bepaalde, voor hen lastige, kwesties -- in voor hen wellicht ook lastige OR'en -- buiten discussie te houden.

Wat betreft de evaluatie door gekozen leden van de betrokken OR'en is er een lichte tendens dat zij deze juist iets vaker (17 procent) meer nut toekennen voor het personeel en minder vaak voor de leiding alleen (22 procent), in vergelijking met 'minder-beleidscentrale' OR'en (respektievelijk 9 procent en 30 procent). Merkwaardig is, dat alleen in OR'en waar gekozen leden op deze beleidscentrale gebieden non-decisie noemen, zij wel (21 procent) meer nut voor het personeel zien van de OR, terwijl zij deze slechts zelden (25 procent) goed vinden functioneren. Het lijkt erop, dat in OR'en die zich vooral op beleidscentraal terrein bewegen, gekozen leden eerder hun eigen activiteit als goed voor werknemers evalueren, ondanks het feit dat zij er niet altijd in slagen onderwerpen besproken te krijgen en op dit laatste hun kritische oordeel over het functioneren van de OR baseren. Het optreden van de voorzitter kan hierop evenwel van invloed zijn, in OR'en waar de voorzitter wel eens kwesties buiten bespreking houdt staan gekozen leden vaak kritisch tegenover de OR. 26 procent vindt de OR goed functioneren tegen 41 procent waar de voorzitter geen kwesties buiten bespreking houdt, in de eerste situatie kent men de OR vaker meer nut toe voor de leiding. 26 procent in vergelijking met 18 procent.

In OR'en die overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken, zijn voorzitters minder vaak (58 procent) van mening dat de OR goed functioneert maar wel iets vaker vooral ten gunste van de leiding (29 procent) in OR'en die op dit werkteerrein selectief te werk gaan (in vergelijking met respektievelijk 73 procent en 13 procent in de OR'en die op meer-beleidscentrale gebieden doorverwijzen). Hierin kan doorspelen, dat voorzitters van deze OR'en worden gekonfronteerd met vele, maar betrekkelijk zorgvuldig door gekozen leden geselecteerde kwesties op het gebied van arbeidsvoorwaarden en personeelbeleid.

OR'en bespreken vaker beleidscentrale gebieden – nogmaals, dit ook vaak op initiatief van de voorzitter –, wanneer gekozen leden zich als groep duidelijk manifesteren en zich actief inlaten met de agenda. Waarschijnlijk is het mede met het oog op deze activiteit van gekozen leden, dat de voorzitter de OR ernstig neemt door veelvuldig – zij het niet altijd alle – kwesties op beleidscentraal gebied ter sprake te stellen. In OR'en waar gekozen leden actief zijn en zij alleen de agenda opstellen, komen vaak overwegend beleidscentrale gebieden aan de orde, blijkbaar doordat de voorzitter deze aansnijdt onder het hoofd mededelingen. Gekozen leden van deze OR'en zijn op dit gebied nl. enerzijds selectief zij verwijzen problemen op dit vlak door naar andere instanties en met name vakbonden –, en anderzijds betrekkelijk machteloos zij ervaren vaak 'non-decisie' op dit gebied. In OR'en waar gekozen leden niet actief zijn en de agenda door één persoon wordt opgesteld – vaak een bedrijfsfunctionaris –, domineert de voorzitter. Deze stelt evenwel in deze OR'en minder kwesties op beleidscentrale gebieden ter discussie. Deze blijven volgens gekozen leden uit deze OR'en ten onrechte buiten bespreking, zonder dat zij daar veel tegen kunnen doen. In

OR'en waar gekozen leden zich evenmin actief inlaten met agendering, ondanks het gesprek daarover met de leiding, komen ook vooral minder-beleidscentrale gebieden aan de orde – en dit vaak als detailkwesties met betrekking tot de uitvoering van beslissingen. In deze OR'en zijn gekozen leden weinig georiënteerd op meer-beleidscentrale gebieden dergelijke onderwerpen worden blijkbaar minder aangeboden, minder doorverwezen en minder buiten bespreking gehouden volgens gekozen leden. Dit beeld contrasteert met name met dat in OR'en waar gekozen leden wel actief zijn inzake o.a. de agenda.

In dit alles speelt niet alleen de activiteit van gekozen leden een rol. In de eerste plaats is te wijzen op het belang van de 'onderbouw' voor contacten met de achterban. Waar vakbondswerk op ondernemingsniveau bestaat, zijn gekozen leden vaak actief inzake o.a. de agenda die zij alleen of in een gesprek met de leiding vaststellen. In de betrokken OR'en komen vaak minder-beleidscentrale gebieden ter sprake, dit ook omdat de OR een 'rest-functie' lijkt te vervullen. Meer-beleidscentrale kwesties worden mede op grond van de bewaking van de taakafbakening tussen OR en vakbonden, door toedoen van het vakbondswerk doorverwezen, anderzijds slagen gekozen leden in veel van deze OR'en er niet in dergelijke onderwerpen geagendeerd te krijgen.

Opvallend is de uiteenlopende betekenis van het afdelingsoverleg in respectievelijk de bank- en verzekeringssector en de andere takken. In de banken en verzekeringsbedrijven zijn OR'en vaak vooral op beleidscentrale gebieden actief, waarbij het waarschijnlijk is, dat ook de achterban, via het afdelingsoverleg, dergelijke kwesties ter bespreking aan de OR voorlegt. In andere soortgelijke situaties bespreken de betrokken OR'en overwegend niet-beleidscentrale gebieden. Voorzover hier een relatie bestaat tussen OR en afdelingsoverleg, lijkt de OR problemen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden e.d. te bespreken, die mogelijk dankzij het afdelingsoverleg zijn gesignaleerd en die niet op het niveau van de betrokken afdeling zijn op te lossen.

In het verlengde van het bovenstaande ligt, dat OR'en in productiebedrijven – met een langere medezeggenschapshistorie en met een oriëntatie op vakbonden – vaak minder beleidscentrale gebieden bespreken en beleidscentrale kwesties doorverwijzen. Wanneer zich evenwel crisissituaties voordoen (maatregelen met het oog op een teveel aan personeel, verlies) worden beleidscentrale gebieden besproken, dit gebeurt dan evenwel in de uitvoeringsfase van het beleid.

Opvallend is, dat waar de economische situatie van de onderneming gunstig is en waar het uitvoerend personeel individueel carrière kan maken, OR'en zich vaak beperken tot minder-beleidscentrale gebieden. Deels rijzen er wellicht geen brandende kwesties op beleidscentrale gebieden waarover de leiding overleg moet en/of wil voeren met de OR, deels geeft deze situatie geen aanleiding voor werknemers(vertegenwoordigers) om zich bijzonder in te spannen.

De betekenis van de voorzitter voor de mate waarin de OR beleidscentrale gebie-

den bespreekt, komt o.a. naar voren waar blijkt, dat in OR'en waarvan de voorzitter in een duidelijke relatie staat tot eigenaren, vaker overwegend minder-beleidscentrale gebieden aan de orde komen.

/ Inleiding

Voorafgaande hoofdstukken waren gewijd aan OR'en als instituut en aan het werkteerrein van OR'en

Enerzijds is bezien in hoeverre min of meer vastliggende relatiepatronen, welke indikatief geacht kunnen worden voor de positie van gekozen leden en die van de voorzitter onderling samenhang vertonen, vooral de door OR'en gevolgde agenderingsprocedure bleek indikatief voor verschillen tussen OR'en als instituut

Anderzijds zijn verbanden gelegd tussen het werkteerrein van OR'en en kenmerken van de OR als instituut, zowel de door OR'en gevolgde agenderingsprocedure, maar ook achterliggende ondernemingskenmerken en – daarmee verband houdend – de aanwezigheid van een 'onderbouw' voor het contact tussen gekozen leden en hun achterban bleken van betekenis voor het werkteerrein van OR'en

Kenmerken van de OR als instituut en het werkteerrein van de OR blijken beide deels exponenten van een algemenere dimensie in de werkwijze van OR'en en houden als zodanig met elkaar verband de positie van de gekozen leden en die van de voorzitter, ten opzichte van elkaar en ten opzichte van degenen die elk van beide vertegenwoordigen Deze dimensie blijkt vooral tot uitdrukking te komen in de gevolgde agenderingsprocedure Deels blijkt de achterliggende ondernemingssituatie van betekenis, met name voor het werkteerrein van de OR

Dit hoofdstuk behandelt de vraag naar de verbanden tussen het werkteerrein van OR'en en kenmerken van OR'en als instituut enerzijds, en de besprekingswijze van onderwerpen door OR'en anderzijds

Wat de besprekingswijze van onderwerpen in de OR betreft, wordt aangesloten bij ingangen zoals die in de probleemstelling tot uitdrukking zijn gekomen en hun neerslag hebben gevonden in hoofdstuk 9

De eerste ingang is het niveau van activiteiten van gekozen leden, zoals dit tot uiting komt tijdens het besluitvormingsproces in de OR. Een ander belangrijk aspect van de besprekingswijze van onderwerpen door de OR vormt de vraag naar de onafhankelijke opstelling van gekozen leden als groep en als personeels-vertegenwoordigers tijdens OR-vergaderingen. Verder vormen de resultaten van de bespreking in de OR een belangrijke ingang; hierbij gaat het enerzijds om de gepercipieerde invloed van gekozen leden op de bespreking in de OR en de vraag wie meer resultaten heeft bereikt, zij zelf dan wel de voorzitter, en anderzijds om het effect van de bespreking in de OR op de beeldvorming ten aanzien van de door gekozen leden gewenste resultaten.

Zoals ook in hoofdstuk 9 is vermeld, is de informatie omtrent bovengenoemde aspecten op twee manieren verzameld: door middel van een analyse van notulen van OR-vergaderingen en door middel van vraaggesprekken met betrokkenen over een viertal cruciale onderwerpen per OR. Over het algemeen wordt in dit hoofdstuk afgezien van de besprekingswijze van onderwerpen van verschillende inhoudelijke gebieden door de OR, daaraan is in hoofdstuk 9 uitgebreid aandacht besteed. Wel wordt in dit hoofdstuk op een aantal punten een vergelijking getroffen tussen de bespreking van onderwerpen van beleidscentrale en die van niet-beleidscentrale gebieden door een OR.

Allereerst wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de mate waarin de besprekingswijze van onderwerpen in de OR afhankelijk is van verschillen tussen OR'en als instituut, dat wil zeggen de plaats in relatiepatronen tot uiting komende positie van gekozen leden en voorzitter (paragraaf 2). Daarna wordt bezien in hoeverre er sprake is van samenhangen tussen het werkkterrein van OR'en en de wijze waarop onderwerpen besproken worden in OR-vergaderingen (paragraaf 3). Vervolgens wordt de betekenis van verschillen in ondernemingssituaties geëxploreerd (paragraaf 4). Wellicht ten overvloede zij vermeld dat ook hier in de verschillende analyses COR'en buiten beschouwing zijn gebleven aan de wijze waarop COR'en onderwerpen bespreken is apart aandacht besteed (paragraaf 5). Het hoofdstuk eindigt met een samenvatting van de belangrijkste resultaten (paragraaf 6).

2 OR'en als instituut en de besprekingswijze van onderwerpen

Over het algemeen blijken gekozen leden in OR'en die meer zijn uitgebouwd, dat wil zeggen waar een gesprek over de agenda plaats heeft tussen gekozen leden en de voorzitter van de OR, waar frekwent vergaderd wordt en/of waar met commissies wordt gewerkt, tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR meer activiteiten te ontplooiën dan gekozen leden in OR'en die minder zijn uitge-

bouwd¹⁾ Dit komt vooral tot uiting in het vaak stellen van vragen, maar ook – zij het in minder sterke mate – in de inbreng die gekozen leden leveren in het besluitvormingsproces Wanneer gekozen leden veel om informatie vragen betreft dat veelal meer dan alleen het vragen naar ‘neutrale’ feiten het kan vragen betreffen die de voorzitter van de OR nopen om het door de ondernemingsleiding gevoerde c q nog te voeren beleid te verantwoorden Vooral in OR'en waar door gekozen leden wel eens deskundigen worden uitgenodigd ten behoeve van de bespreking van bepaalde onderwerpen in OR-vergaderingen, blijken gekozen leden een hoge inbreng te hebben zij gaan dan vaak verder dan het (vrijblijvend) uiten van hun mening en formuleren voorwaarden waaraan het te voeren beleid dient te voldoen, doen voorstellen en/of nemen standpunten in Een hoge inbreng tekent vaak een situatie waarin gekozen leden actief meedenken over mogelijke oplossingen van problemen, het gaat daarbij zeker niet alleen om het formuleren van 'eisen' aan de voorzitter c q aan het beleid Eerder bleek dat vooral in OR'en waar veel vergaderd wordt, gekozen leden wel eens deskundigen uitnodigen

Dat een verder uitgebouwde OR echter niet altijd betekent, dat gekozen leden zich tijdens OR-vergaderingen uitgesproken als groep personeelsvertegenwoordigers opstellen ten opzichte van de voorzitter, blijkt onder andere uit het feit dat er niet of nauwelijks verband bestaat met de mate waarin tijdens de bespreking in de OR van belangrijke onderwerpen tot uiting komt dat gekozen leden van mening verschillen met de voorzitter en/of dat zij personeelsbelangen zwaarder laten wegen dan bedrijfsbelangen In deze OR'en is er wel eens sprake van dissensus tussen voorzitter en gekozen leden, wanneer het gehele scala van onderwerpen – volgens de notulen van een jaar in de beschouwing wordt betrokken, echter ook tussen gekozen leden onderling bestaat er wel eens dissensus

De tendens lijkt eerder te zijn dat in meer uitgebouwde OR'en meningen van verschillende gekozen leden vertolkt worden in het kader van het zoeken naar konkrete oplossingen voor problemen, hetgeen tot uiting komt in het doen van voorstellen en tegenvoorstellen e d Hierbij kan sprake zijn van een tactische opstelling van gekozen leden zij spelen hun eventueel verschil van mening met de voorzitter niet steeds hard uit Het 'technisch meedenkend' karakter van een deel van deze OR'en wordt nog eens bevestigd door het uitnodigen van – inhoudelijk – deskundige personen van buitenaf

Gezien onder andere de (volgens gekozen leden) voldoende informatieverstrekking vooraf bij belangrijke onderwerpen, kijkt de voorzitter waarschijnlijk ook op deze wijze tegen de uitgebouwde OR aan het is een orgaan dat in discussie met hem en in onderlinge discussie meedenkt over probleemoplossingen, een instituut waar mee te werken valt en dat hij geneigd is serieus te nemen

Eerder bleek dat het wel eens vragen om schorsing door gekozen leden tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR-vergadering een belangrijke indicatie is voor de onafhankelijke positie van gekozen leden als groep OR'en wier vergade-

ringen wel eens geschorst worden ten behoeve van onderling beraad van gekozen leden, blijken ook door de voorzitter serieus genomen te worden de informatie-verstrekking vooraf bij belangrijke onderwerpen is relatief vaak voldoende. Het initiatief tot bespreking van belangrijke onderwerpen wordt dan wel relatief vaak door de voorzitter genomen, waarbij de voorzitter vaak een hoge inbreng aan gekozen leden toestaat, dat wil zeggen hen om een advies of om instemming vraagt, dit kan mede berusten op wettelijke bevoegdheden van de OR. Schorsing van vergaderingen blijkt voor de besprekingswijze van onderwerpen door de OR op tweeërlei wijze van betekenis. Enerzijds gaat het vaak gepaard met een hoge inbreng van gekozen leden in het besluitvormingsproces, hetgeen voor gekozen leden een konkrete aanleiding kan zijn om zich tussentijds onderling te beraden. Anderzijds blijkt schorsing indicatief voor een onafhankelijke opstelling van gekozen leden als groep tijdens OR-vergaderingen en ook voor hun optreden als personeelsvertegenwoordigers.

Vooraf in OR'en waar vergaderingen wel eens geschorst worden voor onderling beraad van gekozen leden, blijken gekozen leden bij de bespreking van belangrijke onderwerpen relatief vaak 'harde' argumenten te hanteren, ook gaat schorsing gepaard met het voorkomen van dissensus tussen gekozen leden en voorzitter bij een of meerdere van de in de OR besproken onderwerpen en met het zwaarder laten wegen van personeelsbelangen. Relatief gezien wordt in dit soort OR'en wel vaak overeenstemming bereikt na gebleken meningsverschillen tussen voorzitter en gekozen leden.

Gezien het feit dat de bereikte resultaten minder vaak geheel in overeenstemming zijn met de wensen van de achterban, mag verondersteld worden dat het hier relatief vaak gaat om het bereiken van een kompromis, waarvoor gekozen leden zich als groep sterk hebben gemaakt, waarbij zij ook personeelsbelangen hebben benadrukt, maar waarvoor ze wel een aantal veren hebben moeten laten. In de betreffende OR'en worden 'zaken' gedaan tussen voorzitter en gekozen leden. Ook in de besprekingswijze van OR-vergaderingen komt tot uiting dat het ongevraagd in acht nemen van geheimhouding door gekozen leden voor hen relatief vaak een middel is om 'zaken' te doen. Juist in OR'en waar gekozen leden wel eens ongevraagd geheimhouding in acht nemen en ook zij het in mindere mate in OR'en waar gekozen leden wel eens geheimhouding weigeren, zeggen zij relatief vaak zelf meer resultaten te bereiken dan de voorzitter bij belangrijke onderwerpen. Ze bereiken echter zelf wel meer resultaat wanneer deze onderwerpen op niet-beleidscentrale gebieden betrekking hebben, dan bij onderwerpen van beleidscentrale gebieden. Blijkbaar reageren gekozen leden in een aantal andere OR'en ook op een andere wijze. Gezien het feit dat ze in OR'en waar wel eens schorsing wordt gevraagd, relatief vaak minder ver gaan dan de voorzitter toestaat, houden gekozen leden in deze OR'en relatief vaak afstand en laten zich niet compromitteren.

De tijd die door gekozen leden doorgaans aan vooroverleg wordt besteed, vertoont duidelijk parallele samenhangen met de besprekingswijze van onder-

werpen, de tendens overheerst echter dat gekozen leden in OR'en waar het vooroverleg sterk uitgebouwd is, nogal eens afstand bewaren tijdens de bespreking in de OR. In deze OR'en gaan gekozen leden relatief vaak minder ver dan de voorzitter aan besluitvorming van hen vraagt of aan hen toestaat, ook is in deze OR'en de inbreng van gekozen leden duidelijk minder dan in OR'en waar het vooroverleg niet zo sterk is uitgebouwd. Wellicht wordt het een en ander begrijpelijker in verband met de lichte tendens, dat in deze OR'en gekozen leden nogal eens geen duidelijk beeld zeggen te hebben van de door hen gewenste resultaten bij de bespreking van belangrijke onderwerpen. De specifiek onafhankelijke opstelling in deze OR'en gaat relatief vaak gepaard met het laten prevaleren van personeelsbelangen boven bedrijfsbelangen.

In hoofdstuk 11 werd duidelijk dat karakteristieken van OR'en als instituut in belangrijke mate tot uiting komen in de door OR'en gevolgde agenderingsprocedure. Het werkt terrein van OR'en bleek onder andere tegen deze achtergrond te begrijpen. Ook voor de wijze waarop de OR-vergadering onderwerpen bespreekt, blijkt de agendaprocedure, waarmee andere kenmerken van de OR als instituut nauw samenhangen, van belang te zijn.

Achtereenvolgens worden de vier, op grond van de gevolgde agendaprocedure onderscheiden groepen OR'en, met elkaar vergeleken.

De positie van de voorzitter bleek eerder nogal overheersend te zijn in de groep OR'en waar *de agenda doorgaans door een persoon* wordt opgesteld. Wanneer gekeken wordt naar de wijze waarop onderwerpen in de OR-vergaderingen worden besproken, vinden we deze tendens zeer sterk terug. In een groot aantal OR'en uit deze groep wordt door de voorzitter vooraf onvoldoende informatie verstrekt. Het relatieve aandeel van de voorzitter bij het mitieren van onderwerpen is groot, althans gerekend over het gehele scala van onderwerpen dat in OR-vergaderingen aan de orde is geweest.

Belangrijke onderwerpen zijn echter niet meer dan in andere OR'en door de voorzitter geïnitieerd. Ook eerder bleek dat gekozen leden in deze OR'en niet geheel en al een a-kritische houding toegeschreven kan worden. In deze OR'en wordt bovendien nogal eens non-decisie gesignaleerd. Wel blijkt dat gekozen leden deze houding niet omzetten in actief gedrag: ze schijnen zich bij de dominerende positie van de voorzitter neer te leggen. In dit verband is het frappant om te konstateren, dat gekozen leden in meer dan de helft van de OR'en die tot deze groep behoren, vaker dan eens bij de bespreking van belangrijke onderwerpen geen duidelijk beeld hebben van de resultaten die zij wensen te bereiken en dit tijdens de besprekingen in de OR ook niet krijgen. Het is op zich dan ook niet bevreemdend dat het niveau van activiteiten van gekozen leden tijdens het besluitvormingsproces in de OR gering is: gekozen leden leveren relatief vaak een lage inbreng, terwijl het ook de OR'en uit deze groep zijn waar gekozen leden vaak weinig actief zijn in het stellen van informatieve vragen aan de voorzitter.

Overzicht 13.1

PERCENTAGE OR'EN (MET UITSLUITING VAN COR'EN) MET BEPAALD ASPEKT VAN BESPREKINGSWIJZE UIT VERSCHILLENDE NAAR AGENDERINGSPROCEDURE ONDERSCHIEDEN GROEPEN

	procedure van agendavaststelling				Totaal procentueel
	gekozen leden alleen (N = 21)	gemengd gesprek gekozen leden tijdens voortoverleg		geen gesprek (N = 13)	
		ook over agen- dering (N = 40)	nooit over agen- dering (N = 16)		
VOORBEREIDINGSASPECTEN					
<i>ten aanzien van belangrijke onderwerpen</i>					
gekozen leden vooraf voldoende informatie	14	15	19	15	16
gekozen leden vooral onvoldoende informatie	62	30	37	69	44
meer informatie over beleidscentrale dan over niet beleidscentrale gebieden	48	35	62	46	44
initiatief vaker door gekozen leden	43	27	25	38	36
<i>ten aanzien van alle onderwerpen</i>					
relatief vaak initiatief door gekozen leden	43	42	37	38	41
relatief vaak initiatief door voorzitter	29	22	19	38	26
NIVAU VAN AKTIVITEITEN IN HET PROCES VAN BESLUITVORMING					
<i>ten aanzien van belangrijke onderwerpen</i>					
lage inbreng	38	40	37	69	43
hoge inbreng	33	30	31	15	26
hogere inbreng ten aanzien van beleidscentrale dan van niet beleidscentrale gebieden	33	30	31	31	31
lage inbreng door voorzitter toegestaan	28	27	12	23	24
hoge inbreng door voorzitter toegestaan	9	40	25	31	29
hogere inbreng door voorzitter toegestaan ten aanzien van beleidscentrale dan van niet beleidscentrale gebieden	5	17	12	8	12
<i>ten aanzien van alle onderwerpen</i>					
weinig vragen gesteld	24	30	6	38	26
ONAFHANKELIJKE OPSTELLING ALS GROEP					
<i>ten aanzien van belangrijke onderwerpen</i>					
leden gaan verder dan voorzitter toestaat	24	12	0	0	11
leden gaan even ver als voorzitter toestaat	52	35	81	62	51
leden gaan minder ver dan voorzitter toestaat	24	52	19	31	38
leden gaan verder ten aanzien van beleidscentrale dan van niet beleidscentrale gebieden	67	55	44	46	54
standpuntverschillen komen ook tot uiting	67	55	43	54	56
bij meer dan een onderwerp worden harde argumenten gehanteerd	52	52	25	31	40
<i>ten aanzien van alle onderwerpen</i>					
blijkt dissensus tussen leden en voorzitter uit notulen	67	80	81	23	69
blijkt dissensus tussen gekozen leden onderling uit notulen	29	35	56	8	33

VERVOLG Overzicht 13.1

	procedure van agendavaststelling				Totaal procentueel
	gekozen leden alleen (N = 21)	gemengd gesprek gekozen leden tijdens vooroverleg		geen gesprek (N = 13)	
		ook over agen dering (N = 40)	nooit over agen dering (N = 16)		
OPSTELLING ALS PERSONEELSVERTEGENWOORDIGERS					
<i>ten aanzien van belangrijke onderwerpen</i>					
laten gekozen leden personeelsbelang zwaarder wegen dan bedrijfsbelang	24	22	6	31	21
laten gekozen leden personeelsbelang en bedrijfsbelang even zwaar wegen	52	50	69	31	51
laten gekozen leden bedrijfsbelang zwaarder wegen dan personeelsbelang	24	27	25	38	28
personeelsbelang weegt zwaarder bij beleidscentrale dan bij niet beleidscentrale gebieden	10	10	6	23	11
personeelsbelang weegt zwaarder bij niet beleidscentrale dan bij beleidscentrale gebieden	52	65	56	54	59
<i>ten aanzien van alle onderwerpen</i>					
blijkt uit notulen relatief veel evaluatie vanuit personeelsbelang	33	40	37	23	36
blijkt uit notulen relatief weinig evaluatie vanuit personeelsbelang	29	27	12	38	27
blijkt uit notulen relatief veel verwijzen naar de achterban	29	37	37	38	36
blijkt uit notulen relatief weinig verwijzen naar de achterban	9	15	19	31	17
RESULTATEN VAN DE BESPREKING					
<i>ten aanzien van belangrijke onderwerpen</i>					
- volgens gekozen leden veel invloed uitgeoefend	19	37	31	38	32
volgens gekozen leden weinig invloed uitgeoefend	24	10	6	15	13
meer invloed uitgeoefend ten aanzien van beleidscentrale gebieden dan van niet beleidscentrale gebieden	47	25	37	23	32
meer invloed uitgeoefend ten aanzien van niet beleidscentrale gebieden dan van beleidscentrale gebieden	43	62	50	31	51
hebben gekozen leden meer resultaat bereikt dan de voorzitter	0	15	6	15	10
heeft de voorzitter meer resultaat bereikt dan gekozen leden	43	17	31	31	28
leden hebben meer resultaat bereikt ten aanzien van beleidscentrale dan van niet beleidscentrale gebieden	33	22	31	23	27
leden hebben meer resultaat bereikt ten aanzien van niet beleidscentrale dan van beleidscentrale gebieden	48	57	44	38	50
resultaat (volgens leden) sterk in overeenstemming met wensen van de achterban	13	35	50	23	36
resultaat (volgens leden) niet in overeenstemming met wensen van de achterban of dit is (aan gekozen leden) onbekend	9	25	19	31	21
resultaat is meer in overeenstemming met wensen van de achterban ten aanzien van beleidscentrale dan van niet beleidscentrale gebieden	13	20	56	31	31
resultaat is meer in overeenstemming met wensen van de achterban ten aanzien van niet beleidscentrale dan van beleidscentrale gebieden	43	50	19	31	40
(bij meer dan een onderwerp) geen duidelijk beeld gekregen van de te bereiken resultaten	24	22	6	54	24
(bij meer dan een onderwerp) beeld van de te bereiken resultaten gedurende bespreking in OR gevormd of gewijzigd	43	42	31	38	40
na meningsverruilen gedurende de bespreking in de OR altnid overeenstemming bereikt	24	32	44	15	30
(bij meer dan een onderwerp) gedurende de bespreking in de OR geen overeenstemming bereikt	24	15	0	0	12
<i>ten aanzien van alle onderwerpen</i>					
relatief vaak een inhoudelijk en procedureel gespecificeerde eindconclusie	52	37	56	46	46
relatief niet vaak een inhoudelijk en procedureel gespecificeerde eindconclusie	24	20	12	15	19

In de lijn van het bovenstaande past dat het juist vaak deze OR'en zijn waar weinig 'harde' argumenten worden gehanteerd, waar noch tussen gekozen leden onderling noch tussen voorzitter en gekozen leden wel eens sprake is van meningsverschillen en waar ook ten aanzien van belangrijke onderwerpen steeds overeenstemming bestaat. In deze OR'en vormen gekozen leden zich zelden een beeld van wat zij nu precies willen, noch gemeenschappelijk, noch individueel. In dat licht betekent het nooit voorkomen van een verschil van mening tussen gekozen leden en voorzitter 'au fond' niets.

De opstelling van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers blijkt in deze OR'en, waar gekozen leden vaak de achterban wel geïnteresseerd noemen, maar zelden nauw contact met haar onderhouden, op een bepaalde wijze te moeten worden begrepen. In de notulen komen relatief weinig evaluaties vanuit personeelsbelangen naar voren, ook stemmen de in de OR bereikte resultaten relatief weinig overeen met de wensen van de achterban c.q. kunnen gekozen leden hier geen oordeel over geven, omdat zij die wensen van de achterban niet kunnen kennen. In dit licht bezien is de hypothese te rechtvaardigen dat in dat deel van de OR'en uit deze groep waar gekozen leden bij de bespreking van onderwerpen frekwent naar de achterban verwijzen dat wil zeggen ten opzichte van de voorzitter meer of minder expliciet als argument hanteren, dat de werknemers die zij vertegenwoordigen een bepaald standpunt innemen c.q. bepaalde vragen laten stellen, dit als een 'zwakgebod' van de kant van gekozen leden kan worden opgevat.

Tot slot kan gesteld worden dat behalve de eerder genoemde aspecten de resultaten van de bespreking in de OR niet sterk afwijken van die van andere OR'en. gekozen leden uit deze OR'en zeggen ongeveer even vaak als gekozen leden uit andere OR'en dat zij invloed hebben uitgeoefend op de uitkomst van de bespreking in de OR en/of dat zij meer resultaat hebben bereikt dan de voorzitter. De resultaten schijnen in de groep OR'en voor belangrijke onderwerpen van beleidscentrale gebieden en voor belangrijke onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden weinig te verschillen. Het is evenwel een vraag of deze informatie van gekozen leden over hun eigen invloed veel zegt, wanneer gekozen leden tegelijkertijd zeggen geen duidelijk beeld te hebben van wat zij nu wilden bereiken.

Konkluderend kan gesteld worden dat het hier om een groep OR'en gaat waar gekozen leden zich ook tijdens OR-vergadering vrij passief opstellen en waar de voorzitter een dominante rol speelt. Het ligt voor de hand om te veronderstellen dat deze twee karakteriseringën elkaar niet alleen komplementeren, maar ook onderling een sterke wisselwerking vertonen.

Uit eerdere hoofdstukken is naar voren gekomen dat de in het bovenstaande behandelde groep OR'en met betrekking tot een aantal aspecten overeenkomt met de groep OR'en waar gekozen leden *alleen en onafhankelijk van de ondernemingsleiding agenderingsaktiviteiten* ontplooiën zonder dat er met haar een

gesprek is over de OR-agenda. Ook in deze groep OR'en bleek de positie van de voorzitter van betekenis, echter wel op een andere manier: de OR-voorzitter stelt zich wat betreft de agenda vrij passief op, waarbij de OR sterke gelijkenissen vertoont met een instituut alleen voor het personeel.

Tijdens de bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen komen soortgelijke tendensen tot uiting. Eerder is reeds gezegd dat ook in relatief veel OR'en uit deze groep, gekozen leden vóór de bespreking van belangrijke onderwerpen in de OR over onvoldoende informatie beschikken. Bovendien blijkt dat de voorzitter gekozen leden niet vaak (in zeer weinig van deze OR'en) een hoge inbreng toestaat. Het betreft hier met andere woorden OR'en waarin hij gekozen leden tijdens de bespreking in de OR weinig mogelijkheden tot deelname aan besluitvormingsprocessen biedt. Een vergelijking tussen de soort onderwerpen die aan de orde komen in deze OR'en, leert dat de voorzitter met betrekking tot onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden meer inbreng aan gekozen leden toestaat dan met betrekking tot onderwerpen van beleidscentrale gebieden: de ruimte die door hem aan gekozen leden geboden wordt betreft met andere woorden nog het meest de niet-beleidscentrale gebieden.

Niettemin spannen gekozen leden in deze groep OR'en zich ten zeerste in. Wat hun optreden als personeelsvertegenwoordigers betreft wijken gekozen leden in deze groep OR'en niet duidelijk af van gekozen leden uit andere OR'en. Uit het feit echter dat er in relatief iets minder OR'en uit deze groep verwezen wordt naar de achterban bij de bespreking van onderwerpen, is wellicht af te leiden dat deze OR'en minder vaak hun toevlucht zoeken in dit 'zwaktebod'.

In veel OR'en uit deze groep ondernemen gekozen leden andersoortige pogingen om invloed aan te wenden. Zij nemen een vrij onafhankelijke houding aan ten opzichte van de voorzitter en laten deze ook tot uiting komen in hun discussies binnen de OR-vergadering. Er worden relatief vaak 'harde' argumenten gehanteerd in de discussie, standpuntverschillen komen relatief vaak vooral ten aanzien van belangrijke onderwerpen tot uiting in OR-vergaderingen en/of leden gaan relatief vaak verder dan de voorzitter toestaat, vooral ten aanzien van onderwerpen van beleidscentrale gebieden.

Al deze uitingen van een onafhankelijke en ook alerte opstelling van gekozen leden tijdens besprekingen in de OR schijnen echter voor hen weinig effect te sorteren. Dit is af te leiden uit het feit dat in relatief veel van deze OR'en gekozen leden zeggen weinig invloed te hebben uitgeoefend. In geen enkele van deze groep OR'en hebben gekozen leden meer resultaat bereikt dan de voorzitter, terwijl de laatste in 43 procent van de betreffende OR'en (gemiddeld) meer resultaten heeft bereikt. Wanneer een vergelijking wordt gemaakt tussen de soort onderwerpen, blijkt dat gekozen leden in deze OR'en over het algemeen nog het meest invloed zeggen te hebben uitgeoefend op de bespreking van onderwerpen van beleidscentrale gebieden. Wellicht is in dit verband hun overwegende oriëntatie op beleidscentrale gebieden van betekenis. Deze groep OR'en wijkt niet duidelijk af van de andere OR'en waar het gaat om de mate waarin de in de OR

bereikte resultaten in overeenstemming zijn met de wensen van de achterban. Wel is het tegen de achtergrond van hun oriëntatie op beleidscentrale gebieden merkwaardig dat de bereikte resultaten t a v de minder-beleidscentrale gebieden meer in overeenstemming zijn met de wensen van de achterban dan de bereikte resultaten ten aanzien van de beleidscentrale gebieden. Hierin kunnen twee factoren doorspelen. Onderwerpen op beleidscentrale gebieden worden vaak door de voorzitter tijdens de vergadering aangesneden, zodat gekozen leden hierover minder overleg met de achterban kunnen plegen, bovendien bespreekt de voorzitter deze beleidscentrale gebieden vaker in informatieve zin, terwijl op minder beleidscentrale gebieden aan gekozen leden meer mogelijkheden tot deelname in de besluitvorming worden geboden.

Tot slot kan worden gewezen op het feit dat gekozen leden en voorzitter in relatief veel van deze OR'en bij meningsverschillen nogal eens niet tot overeenstemming komen tijdens de OR-vergadering. Dit wijst erop dat in een aantal van deze OR'en de gekozen leden niet bereid zijn om water in de wijn te doen en door middel van compromissen slechts een deel van de gewenste resultaten te bereiken.

Konkluderend kan van de onderhavige groep OR'en gezegd worden dat gekozen leden zich ook tijdens OR-vergaderingen als groep, onafhankelijk van de voorzitter opstellen. Gekozen leden in deze OR'en kiezen nogal eens voor een harde opstelling, die echter weinig effect sorteert in termen van invloed en resultaten. Een van de factoren die in deze OR'en van het grootste belang zijn, is de onvoldoende informatieverstrekking vooraf aan gekozen leden, zeker waar het belangrijke onderwerpen betreft. In de volgende paragraaf wordt nog op deze groep OR'en teruggekomen, daarbij zal er binnen deze groep een onderscheid worden gemaakt naar beleidscentraal georiënteerde OR'en en niet beleidscentraal georiënteerde OR'en.

De derde groep OR'en waaraan wij in dit verband aandacht besteden, bevat OR'en waar gekozen leden *zich zowel onafhankelijk opstellen wat hun agenderingactiviteiten betreft, als ook met vertegenwoordigers van de ondernemingsleiding over agendering spreken*.

Op de eerste plaats kan van relatief weinig OR'en uit deze groep gezegd worden dat gekozen leden voor de bespreking van belangrijke onderwerpen in de OR over onvoldoende informatie beschikken. Gezien het karakter van deze groep OR'en is de opstelling van de voorzitter in wisselwerking met die van gekozen leden daarvoor van belang. In relatief veel van deze OR'en neemt de voorzitter de gekozen leden serieus en zal hen derhalve ook eerder toegang verschaffen tot informatiebronnen, waarover gekozen leden zelf niet zonder meer kunnen beschikken. Tenminste het gezamenlijke gesprek over agendering biedt daartoe de gelegenheid.

Tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR blijkt dat de voorzitter de OR van belang acht en serieus neemt. Een van die momenten is dat de voorzitter in

relatief veel van de OR'en een hoge inbreng toestaat aan gekozen leden, zeker waar het belangrijke onderwerpen van beleidscentrale gebieden betreft.

Wat dit betreft is het merkwaardig dat de voorzitter in relatief veel van deze OR'en juist ten aanzien van belangrijke onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden meer informatie geeft dan ten aanzien van onderwerpen van beleidscentrale gebieden. Dit wijst op verschillende soorten OR'en binnen deze groep, waarbij de aard van het werkterrein een belangrijk criterium kan vormen. In de volgende paragraaf wordt hieraan aandacht besteed.

In relatief veel OR'en uit de gehele groep blijken gekozen leden een onafhankelijke positie in te nemen als groep. Deze onafhankelijke positie vindt ook zijn uitdrukking tijdens OR-vergaderingen, gelet op het gebruik van 'harde' argumenten en/of het ten aanzien van een of meerdere onderwerpen (uit het gehele scala) voorkomen van dissensus tussen gekozen leden en voorzitter, zonder dat dit ook het geval is tussen gekozen leden onderling.

De onafhankelijke opstelling van gekozen leden in OR'en uit deze groep leidt relatief vaak tot voorzichtigheid in de stellingname ten aanzien van belangrijke onderwerpen: in relatief veel van deze OR'en gaan gekozen leden in hun inbreng duidelijk minder ver dan de voorzitter toestaat en deze misschien zelf ook wenselijk acht.

Dit wijst op het afstand houden door gekozen leden, in die zin dat ze zeker niet met betrekking tot alle belangrijke onderwerpen die ter sprake komen, een hoge bijdrage wensen te leveren in het besluitvormingsproces. In dit kader past wellicht ook het relatief geringe aantal OR'en uit deze groep waarin de bespreking van een groot aantal onderwerpen tot een zowel inhoudelijk als procedureel gespecificeerde eindconclusie leidt.

Informatie die gekozen leden van de ondernemingsleiding ontvangen, nemen ze – met name waar het onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden betreft – ter harte, maar zien deze als komplementair aan de informatie die zij zelf ten aanzien van onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden aan hun eigen bronnen (b.v. het contact met de achterban) ontleen.

Gekozen leden in relatief veel van deze OR'en zeggen dan ook dat ze meer resultaten bereiken dan de voorzitter, maar dit vooral waar het belangrijke onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden betreft. Gekozen leden zeggen verder meer invloed uit te oefenen en/of meer resultaten in overeenstemming met wensen van de achterban te bereiken, wanneer het gaat om belangrijke onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden; ook laten gekozen leden personeelsbelangen vaker prevaleren wanneer het gaat om niet-beleidscentrale gebieden dan wanneer het gaat om beleidscentrale gebieden.

Dit alles tesamen wijst erop dat in een aantal van deze OR'en gekozen leden zich inspannen als personeelsvertegenwoordigers en naar hun mening zeker op minder-beleidscentrale gebieden ook met succes. Zij stellen zich zo onafhankelijk op, dat zij soms op meer-beleidscentrale gebieden niet de soort uitspraken doen c.q. aan de wijze van besluitvorming participeren, die de voorzitter van hen verwacht.

Zij bewaren afstand. Dit alles krijgt nog meer reliëf tegen het licht van een bevinding uit de volgende paragraaf. In OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken tijdens OR-vergaderingen – en dit geldt voor vele van deze OR'en met een gemengd gesprek over de agenda waarbij gekozen leden zich ook als groep beraden over agendering – hebben gekozen leden over het algemeen een hogere inbreng in het besluitvormingsproces. Het blijkt juist OR'en uit de onderhavige – beleidscentraal georiënteerde – groep te betreffen, waar gekozen leden hun inbreng vooral richten op onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden.

Wellicht dat juist door de oriëntatie van deze OR'en op beleidscentrale gebieden aan gekozen leden de ruimte gelaten en geboden wordt om ten aanzien van niet-beleidscentrale gebieden een inbreng te leveren. Ook het uitnodigen van deskundigen door gekozen leden ten behoeve van de bespreking van bepaalde onderwerpen in relatief veel van deze OR'en kan hier van betekenis zijn²⁾.

Konkluderend kunnen we spreken van een groep OR'en waarin gekozen leden ook tijdens OR-vergaderingen proberen om zich onafhankelijk als groep op te stellen, hetgeen onder andere tot uiting komt in een afstandelijk benaderen van de meer of minder expliciete uitnodiging van de voorzitter tot een hoge inbreng ten aanzien van vooral onderwerpen van beleidscentrale gebieden. Deze groep OR'en schijnt dankzij onder andere de aard van het contact tussen gekozen leden en ondernemingsleiding, meer toegang te krijgen tot voor gekozen leden belangrijke informatiebronnen, waarmee ze dan – vooral waar het probleem van niet-beleidscentrale gebieden betreft – hun voordeel kunnen doen en hun rol als personeelsvertegenwoordigers beter kunnen vervullen.

De laatste in hoofdstuk 11 onderscheiden groep OR'en bevat OR'en waar de agenda in een *gesprek tussen gekozen leden en vertegenwoordigers van de ondernemingsleiding wordt vastgesteld, maar waar gekozen leden onderling zich nooit buigen over agenderingskwesties*. In de onderhavige paragraaf wordt ook voor deze groep gezien in hoeverre er sprake is van een karakteristieke groep voor wat de besprekingswijze van onderwerpen in de OR betreft.

Het betreft hier relatief weinig OR'en waar gekozen leden voor de bespreking van belangrijke onderwerpen in de OR over onvoldoende informatie beschikken. Wat dit betreft vertoont ze veel gelijkenis met de hiervoor behandelde groep OR'en. Het contact met de voorzitter in o.a. het agenderingsgesprek zal daarbij ook in deze groep een belangrijke rol spelen. Toch is de onderhavige groep OR'en geheel verschillend van de groep OR'en waar gekozen leden zich ook onafhankelijk van de ondernemingsleiding over de OR-agenda beraden.

Evenmin als relatiepatronen van gekozen leden aanleiding zijn om van een onafhankelijke positie van gekozen leden als groep te kunnen spreken, komt er tijdens besprekingen in OR-vergaderingen een kritische en onafhankelijke opstelling van gekozen leden tot uiting.

Terwijl de voorzitter in relatief veel van deze OR'en over het geheel genomen een

gering aandeel heeft in het initiëren van onderwerpen ten behoeve van bespreking in de OR, blijkt dit aandeel van de voorzitter vaak groot, wanneer het om belangrijke onderwerpen gaat

De informatieverschaffing vooraf aan gekozen leden is beter verzorgd bij belangrijke onderwerpen van beleidscentrale gebieden dan bij belangrijke onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden. In het licht van het onderstaande is het verschaffen van voldoende informatie aan gekozen leden vooraf, en dit met name op beleidscentrale gebieden, niet bevreemdend

Gekozen leden geven in relatief weinig van de onderhavige OR'en blijk van een onafhankelijke opstelling als groep tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR. Er komen weinig verschillen in standpunt tussen voorzitter en gekozen leden tot uiting wanneer het om belangrijke onderwerpen gaat, wanneer dit laatste wel het geval is wordt er overeenstemming bereikt, in deze OR'en hanteren gekozen leden niet of nauwelijks 'harde' argumenten tijdens de bespreking van onderwerpen. Bovendien is het opvallend dat gekozen leden in relatief veel (81 procent) van deze OR'en ongeveer even ver gaan met hun inbreng als de voorzitter toestaat, wanneer het belangrijke onderwerpen betreft. Ze doen met andere woorden geen moeite om de grenzen die de voorzitter wat dit betreft stelt te 'doorbreken' en bewaren ook geen afstand door minder ver te gaan dan waartoe de voorzitter hen uitnodigt. Het gaat met andere woorden om OR'en waar gekozen leden zich wat dit betreft voegen naar de wensen van de voorzitter.

Ook blijkt dat gekozen leden in deze OR'en onderling nogal eens van mening verschillen, hetgeen o.a. in notulen van OR-vergaderingen tot uiting komt

Wel is het zo dat gekozen leden in bijna al deze OR'en een duidelijk beeld hebben van de door hen gewenste resultaten c.q. dit beeld tijdens de vergaderingen gekregen hebben. In bijna geen enkele van deze OR'en laten gekozen leden het personeelsbelang ten aanzien van belangrijke onderwerpen prevaleren boven het bedrijfsbelang. Gekozen leden zeggen in relatief veel van deze OR'en beide even zwaar te laten wegen. Hun rol als vertegenwoordigers van het personeel tijdens de bespreking in de OR is met andere woorden zelden van een uitgesproken karakter. Niettemin hebben in relatief veel van deze OR'en gekozen leden de indruk dat de door hen in de OR-vergadering bereikte resultaten in overeenstemming zijn met de wensen van de achterban, vooral wanneer het gaat om de bespreking van belangrijke onderwerpen van beleidscentrale gebieden.

Uit dit geheel komt naar voren dat het hier om een groep OR'en gaat met een weinig onafhankelijke opstelling ten aanzien van de ondernemingsleiding – zeker tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR –. Gekozen leden treden niet of nauwelijks op als personeelsvertegenwoordigers, maar voeren blijkbaar met name onderling discussies over verschillen in opvatting. Hier kan aan toegevoegd worden dat in relatief veel van deze OR'en vaak zowel inhoudelijk als procedureel gespecificeerde eindkonklusies worden bereikt. Blijkbaar leiden de discussies in de OR tot tastbare resultaten. Het is ook in relatief veel van deze OR'en zo dat er wel eens deskundigen door gekozen leden worden uitgenodigd.

De indruk bestaat dat het 'technisch meedenkende' OR'en betreft, waar het zoeken naar konkrete oplossingen voor problemen nogal eens aanleiding kan zijn tot onderlinge meningsverschillen tussen gekozen leden, zonder dat zij zich gezamenlijk als personeelsvertegenwoordigers opstellen

3 Het werkterrein van OR-vergaderingen en de besprekingswijze van onderwerpen

In hoofdstuk 12 is naar voren gekomen dat het werkterrein van OR-vergaderingen onder andere verband houdt met kenmerken van de OR als instituut. Over het algemeen blijken OR'en waar gekozen leden een onafhankelijke positie innemen ten opzichte van de ondernemingsleiding meer beleidscentraal georiënteerd te zijn dan andere OR'en. Daarnaast blijkt het werkterrein van OR-vergaderingen vooral afhankelijk te zijn van het bestaan van verschillen in ondernemings situatie.

In deze paragraaf wordt ingegaan op samenhangen tussen het werkterrein van OR-vergaderingen enerzijds en de besprekingswijze van onderwerpen door de OR anderzijds.

3.1 Het werkterrein

Om te beginnen is de aard van het werkterrein van OR-vergaderingen van betekenis voor kenmerken van het besluitvormingsproces in de OR. Over het algemeen gaat de oriëntatie van OR-vergaderingen op beleidscentrale gebieden gepaard met een hoge inbreng van gekozen leden in het besluitvormingsproces ten aanzien van belangrijke onderwerpen³⁾. Ook staat de voorzitter in OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken, vaker een hogere inbreng toe. Deze konstatering impliceert niet dat gekozen leden in OR'en die beleidscentraal georiënteerd zijn een hogere inbreng hebben met betrekking tot onderwerpen van beleidscentrale gebieden. Eerder is het tegendeel het geval. In deze beleidscentraal georiënteerde OR'en hebben gekozen leden relatief vaak een hogere inbreng bij de bespreking van niet-beleidscentrale onderwerpen dan bij de bespreking van beleidscentrale onderwerpen (bedoeld zijn hiermee de 2 konkrete onderwerpen op respectievelijk beleidscentraal en minder-beleidscentraal gebied die als relatief belangrijke onderwerpen ten behoeve van de vraaggesprekken zijn geselecteerd). Blijkbaar zijn het juist vaak deze OR'en waar een beleidscentrale oriëntatie gekozen leden een stuk ruimte biedt op niet-beleidscentrale gebieden wat betreft hun inbreng in het besluitvormingsproces. In het vervolg van deze paragraaf komen wij hier nog op terug.

Omgekeerd geldt dat in OR'en die in hun vergaderingen overwegend minder beleidscentraal georiënteerd zijn, gekozen leden over het algemeen een lagere in-

breng hebben in het besluitvormingsproces, ook de voorzitter staat in deze OR'en vaker een minder hoge inbreng toe

In dit licht is het niet bevreemdend dat juist in OR'en die wat hun vergaderingen betreft niet-beleidscentraal georiënteerd zijn, gekozen leden verder gaan wat hun inbreng betreft dan de voorzitter toestaat. Gekozen leden proberen hier met andere woorden door de grenzen heen te breken die de voorzitter in de besluitvorming aan hen stelt.

Bovenstaande geldt in mindere mate voor OR'en die zich uitsluitend beperken tot niet-beleidscentrale gebieden. Het feit dat de ondernemingsleiding in deze OR'en vaker dan in de andere niet-beleidscentraal georiënteerde OR'en een groter aandeel heeft in het initieren van onderwerpen ten behoeve van de OR, is hier waarschijnlijk niet vreemd aan. Eerder hebben we gezien dat de OR-voorzitter in relatief veel van deze OR'en juist bij belangrijke onderwerpen een nogal overheersende positie inneemt. Naarmate OR'en zich in hun vergaderingen meer specialiseren op een van de minder-beleidscentrale gebieden, nodigen meer voorzitters gekozen leden uit tot een hoge inbreng, dat wil zeggen tenminste tot het uitbrengen van een advies. In deze OR'en blijken gekozen leden relatief vaak hun standpunt tijdens OR-vergaderingen te vormen of het beeld te wijzigen dat zij aanvankelijk hadden van de door hen te bereiken resultaten.

Waarschijnlijk is dat de voorzitter hier ook tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR een belangrijke rol speelt, in die zin dat de door gekozen leden geleverde inbreng onder invloed van zijn argumenten, informatie etc. vorm krijgt. Een andere mogelijkheid is dat in deze ook onderlinge discussies tussen gekozen leden in de OR-vergadering van belang zijn, ook in dat geval heeft de voorzitter – alleen al door zijn aanwezigheid – een belangrijke greep op discussies in de OR en kan relatief een hoge inbreng toestaan. Dit geldt te meer daar gekozen leden in veel van de OR'en met een nagenoeg uitsluitend minder-beleidscentraal werkterrein, zich onderling niet voorbereiden op OR-vergaderingen en een weinig onafhankelijke opstelling innemen, zodat zij ook nauwelijks 'harde' argumenten hanteren.

Ook op andere aspecten dan de tot nu toe besproken inbreng van gekozen leden in het besluitvormingsproces, blijken verschillen in de besprekingswijze van OR'en met uiteenlopende werkterreinen.

Over het algemeen stellen gekozen leden in beleidscentraal georiënteerde OR'en zich onafhankelijker op dan gekozen leden in niet-beleidscentraal georiënteerde OR'en. Dit blijkt uit het feit dat in eerstgenoemde OR'en vaker meningsverschillen tot uiting komen in OR-vergaderingen, terwijl het ook deze OR'en zijn waar relatief vaker 'harde' argumenten worden gehanteerd, wanneer het om belangrijke onderwerpen gaat. Opvallend in dit verband is het feit dat in de notulen van deze OR'en niet vaker meningsverschillen tussen voorzitter en gekozen leden tot uiting komen, eerder is er een omgekeerde tendens. Dit wijst op de betekenis van

notulen voor de achterban van gekozen leden, die reeds eerder gesignaleerd is blijkbaar dient voor het personeel in de onderneming duidelijk te worden dat gekozen leden ook wel eens opponeren, zij het dan vooral bij onderwerpen van minder-beleidscentrale gebieden. In dat kader is het begrijpelijk dat deze dissensus vooral blijkt uit notulen van OR'en die overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken.

Fert is dat vooral in beleidscentraal georiënteerde OR'en gekozen leden meer uitgesproken het aksent leggen op personeelsbelangen tijdens de bespreking van belangrijke onderwerpen in de OR, dit geldt dan in sterkere mate voor onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden dan voor onderwerpen van beleidscentrale gebieden.

Ook met betrekking tot de door gekozen leden aan zichzelf toegeschreven invloed blijken er duidelijke verschillen waarneembaar. In beleidscentraal georiënteerde OR'en zeggen gekozen leden over het algemeen meer invloed uit te oefenen dan in niet-beleidscentraal georiënteerde OR'en. Ook hier komt dit het sterkst tot uiting, juist voor onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden. In OR'en die beleidscentraal georiënteerd zijn komen verder de door gekozen leden bereikte resultaten en ook de overeenstemming van de bereikte resultaten met wensen van de achterban, het sterkst tot uitdrukking juist op niet-beleidscentrale gebieden. Tot slot zij vermeld dat er geen duidelijke verschillen waarneembaar zijn waar het de informatieverschaffing vooraf betreft. Wel blijkt in OR'en die beleidscentraal georiënteerd zijn de informatieverschaffing relatief vaker voldoende te zijn ten aanzien van beleidscentrale onderwerpen dan in OR'en die niet-beleidscentraal georiënteerd zijn.

Samenvattend kan gesteld worden dat gekozen leden in beleidscentraal georiënteerde OR'en zich over het algemeen tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR onafhankelijker opstellen als groep en ook vaker recht doen aan hun rol als personeelsvertegenwoordigers. Het meest interessant is de konstatering dat overwegend 'beleidscentraal georiënteerde' OR'en zich wat hun besprekingswijze betreft vooral richten op niet-beleidscentrale onderwerpen. Dit komt ook tot uiting in de door gekozen leden aan zichzelf toegedachte invloed, de door hen bereikte resultaten en de mate waarin de bereikte resultaten in overeenstemming zijn met de wensen van de achterban. Blijkbaar is er in qua werkterrein beleidscentraal georiënteerde OR'en vooral op niet-beleidscentrale gebieden ruimte voor de realisering van medezeggenschap bij het bespreken van onderwerpen.

Gezien deze samenhang tussen enerzijds een overwegend beleidscentraal werkterrein van OR-vergaderingen en meer medezeggenschap ten aanzien van de bespreking van onderwerpen op minder-beleidscentrale gebieden, is een nadere analyse vereist, waarbij ook de relatie tussen gekozen leden en voorzitter betrokken wordt.

Dit is mogelijk door OR'en te onderscheiden met een overwegend meer beleids-

centraal en OR'en met een overwegend minder-beleidscentraal werkterrein, binnen de naar agenderingsprocedure getypeerde OR'en. Met name gaat het dan om OR'en waar gekozen leden met hun eigen (koncept-)agenda staan tegenover de voorzitter en OR'en waar gekozen leden hun – ook onderling gevormde – ideeën over de agenda bespreken met de leiding. Van belang is daarbij vooral de vergelijking tussen groepen binnen elk van beide typen OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken. Daarbij komt namelijk de rol van de voorzitter en zijn relatie tot – actieve – gekozen leden het duidelijkst naar voren.

3.2 De agenderingsprocedure in combinatie met het werkterrein

In hoofdstuk 12 is naar voren gekomen dat OR'en waar gekozen leden zich onderling beraden over agenderingskwesties, al dan niet in combinatie met een gemengde agenderingsprocedure, relatief gezien vaker beleidscentraal georiënteerd zijn wat hun werkterrein betreft dan OR'en waar alleen een gemengde agenderingsprocedure bestaat dan wel één persoon de agenda samenstelt. Niettemin zijn er zowel binnen de groep OR'en waar gekozen leden zich alleen over agendering beraden als binnen de groep OR'en waar dit gepaard gaat met een gemengde agenderingsprocedure, OR'en die zich wat betreft hun werkterrein niet-beleidscentraal oriënteren.

In ruim de helft van de OR'en waar alleen gekozen leden de agenda opstellen, is de OR-vergadering overwegend gewijd aan beleidscentrale gebieden (12 procent van alle OR'en), terwijl de andere helft van die OR'en overwegend niet-beleidscentrale gebieden bespreekt (11 procent van alle OR'en). Binnen OR'en waar de agenda in een gesprek met de leiding wordt opgesteld, terwijl gekozen leden zich ook als groep wel beraden over agendering, is eenzelfde onderscheid te maken. Daarbinnen zijn vrij veel OR'en (26 procent van alle OR'en) die overwegend niet-beleidscentraal bezig zijn en ook OR'en (19 procent van alle OR'en) die juist overwegend beleidscentrale gebieden bespreken.

Vorige paragrafen hebben laten zien, dat zowel de agenderingsprocedure als het werkterrein van OR-vergaderingen van belang is voor de wijze waarop onderwerpen in OR-vergaderingen worden besproken. Het werkterrein is vooral van betekenis in die zin, dat OR'en die overwegend beleidscentraal georiënteerd zijn bij de bespreking van onderwerpen ruimte hebben en krijgen op niet-beleidscentrale gebieden. Wat de agenderingsprocedure betreft, bleek vooral de rol van de voorzitter van betekenis voor de besprekingswijze van onderwerpen in de OR, het gaat daarbij vooral om de vraag of de voorzitter de OR serieus neemt en of er voor de bespreking van onderwerpen in de OR voldoende informatie wordt verstrekt aan gekozen leden.

De OR'en waar sprake is van een *gemengde agendaprocedure*, waar gekozen

leden zich ook onderling over de agenda beraden en die tevens in hun vergaderingen beleidscentraal georiënteerd zijn blijken zich duidelijk te onderscheiden van andere OR'en. Het is juist deze groep OR'en waar tijdens de bespreking van onderwerpen de voorzitter gekozen leden uitnodigt tot een hoge inbreng in het besluitvormingsproces. In deze OR'en maken gekozen leden echter lang niet altijd ten volle gebruik van deze uitnodiging, het gebeurt vaak dat ze minder ver gaan dan waartoe de voorzitter hen uitnodigt. Ook op andere momenten blijkt dat gekozen leden in relatief veel van deze OR'en zich onafhankelijk van de ondernemingsleiding opstellen: harde argumenten worden vaak gehanteerd. Toch hebben gekozen leden in deze OR'en relatief vaak een hoge inbreng in het besluitvormingsproces, deze inbreng is dan vooral gericht op onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden. De gekozen leden in deze OR'en geven met andere woorden blijk van een zekere voorzichtigheid op het moment dat de voorzitter hen uitnodigt tot een hoge inbreng, ze bewaren de nodige afstand, maar hanteren wanneer zij dat nodig achten ook 'harde' argumenten. Wanneer ze een hoge inbreng leveren, doen ze dit vooral wanneer onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden besproken worden. Deze gerichtheid op niet-beleidscentrale gebieden komt ook naar voren in hun rol als personeelsvertegenwoordigers: wanneer gekozen leden in deze OR'en personeelsbelangen laten prevaleren boven bedrijfsbelangen, geldt dit vaker niet-beleidscentrale dan beleidscentrale gebieden, terwijl ook de door hen bereikte resultaten op niet-beleidscentrale gebieden meer in overeenstemming zijn met de wensen van de achterban.

In deze OR'en schatten gekozen leden hun invloed relatief vaak groot en weer vooral waar dit niet-beleidscentrale gebieden betreft. Hetzelfde geldt voor de door hen bereikte resultaten. Na meningsverschillen wordt er in relatief veel OR'en uit deze groep overeenstemming bereikt tussen gekozen leden en voorzitter.

Samenvattend kunnen de betreffende OR'en gekarakteriseerd worden als een groep die zich beleidscentraal oriënteert, waar gekozen leden zich relatief vaak onafhankelijk als personeelsvertegenwoordigers opstellen en waar zij vooral resultaten boeken, wanneer het belangrijke onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden betreft. Blijkbaar worden in deze OR'en 'zaken' gedaan tussen gekozen leden en voorzitter, waarbij gekozen leden hun taak als personeelsvertegenwoordigers zeker waar het niet-beleidscentrale onderwerpen betreft, niet uit het oog verliezen, zij betrachten voorzichtigheid waar het beleidscentrale kwesties betreft.

In het boven omschreven 'sub-type' komt ook in het gedrag van de voorzitter tijdens c.q. voor de bespreking van onderwerpen in de OR tot uiting dat hij de OR serieus neemt, in die zin dat hij gekozen leden uitnodigt tot een vergaande bijdrage aan het besluitvormingsproces en ook vaak voldoende informatie vooraf verstrekt.

Interessant is vooral om kenmerken van het bovengeschetste 'sub-type' te kon-

trasteren met kenmerken van OR'en die in hun vergaderingen ook *beleidscentraal georiënteerd zijn, maar waar gekozen leden zich onderling over de agendering beraden, zonder dat er sprake is van een gemengde agendaprocedure*

Beide soorten OR'en zijn in hun vergaderingen beleidscentraal georiënteerd. Echter juist in verschillen wat betreft de gevolgde agenderingsprocedure blijken verschilpunten tot uitdrukking te komen. Vooral de rol van de voorzitter is in deze van belang. Op de eerste plaats wordt in relatief veel OR'en uit de groep 'beleidscentrale' OR'en, waar gekozen leden alleen in onderling beraad de agenda samenstellen, voor de bespreking van belangrijke onderwerpen in de OR onvoldoende informatie verschaft. Verder is de inbreng in het besluitvormingsproces die de voorzitter toestaat gering, de voorzitter laat in al de OR'en uit de onderhavige groep meer inbreng toe bij de bespreking van niet-beleidscentrale kwesties dan bij de bespreking van beleidscentrale kwesties.

In relatief veel van deze OR'en reageren gekozen leden hierop door wel veel activiteiten in het besluitvormingsproces te ontplooiën, juist ten aanzien van beleidscentrale kwesties. Zij gaan bij deze onderwerpen in hun inbreng verder dan waartoe de voorzitter hen meer of minder expliciet uitnodigt. Ten aanzien van belangrijke onderwerpen komen in bijna al deze OR'en wel eens verschillen van mening tot uiting, terwijl ook relatief vaak 'harde' argumenten worden gehanteerd. Vaker dan in de hiervoor behandelde groep, wordt in deze OR'en bij beleidscentrale onderwerpen het aksent gelegd op personeelsbelangen, meer dan bij niet-beleidscentrale onderwerpen.

Opvallend is dat in relatief veel OR'en uit deze groep na meningsverschillen tussen voorzitter en OR geen overeenstemming wordt bereikt tijdens de bespreking in de OR. Niettemin bestaan er geen duidelijke verschillen met de eerder behandelde groep wat betreft de door gekozen leden aan zichzelf toegekende invloed. Deze heeft relatief vaak meer betrekking op beleidscentrale dan op niet-beleidscentrale kwesties. In geen enkele OR uit deze groep zeggen gekozen leden echter meer resultaat te hebben bereikt dan de voorzitter. Ook zijn deze resultaten relatief gezien niet vaak in overeenstemming met de wensen van de achterban.

Konkluderend kan gesteld worden dat het hier beleidscentraal georiënteerde OR'en betreft, waar gekozen leden zich vrij actief en ook hard opstellen tegenover de ondernemingsleiding. Hun energie richten ze daarbij vooral op beleidscentrale kwesties. Er worden echter geen 'zaken' gedaan in die zin dat er overeenstemming wordt bereikt na meningsverschillen en dat gekozen leden resultaten bereiken. De rol van de voorzitter lijkt daarbij van grote betekenis: deze 'houdt de boot af'. Wellicht dat dit juist hier te maken heeft met het feit dat in deze OR'en relatief veel kwesties van een hoog geldingsniveau behandeld worden, iets wat trouwens eigen is aan OR'en waar gekozen leden onderling actief zijn met betrekking tot agendering, zonder dat er een gemengde agenderingsprocedure bestaat.

Ondanks dit, kennen gekozen leden zichzelf wel enige invloed toe, deze is niet

zozeer gelegen in tastbare resultaten van de bespreking, maar waarschijnlijk veel meer in niet zo duidelijk traceerbare gevolgen van hun 'harde' opstelling voor het beleid van de ondernemingsleiding ten aanzien van de betreffende dan wel in de toekomst te behandelen kwesties

Bij vergelijking tussen 'beleidscentrale' OR'en waar gekozen leden zich alleen onderling beraden over agenderingskwesties en die waar ze daarnaast met de voorzitter in gesprek zijn over agendering, valt vooral de rol van de voorzitter op. In beide soorten OR'en initieert de voorzitter relatief vaak onderwerpen ten behoeve van een bespreking in de OR.

In het eerstgenoemde type blijkt hij vooral onderwerpen in termen van mededelingen te initiëren, omdat er wettelijke bepalingen zijn die maken dat hij bepaalde onderwerpen aan de orde moet stellen, maar de voorzitter houdt verder de boot af, hij geeft weinig informatie en laat weinig inbreng toe. Dit geldt ook voor onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden. Gekozen leden reageren fel.

In het andere type initieert de voorzitter zelfs nog vaker onderwerpen, geeft daarover voldoende informatie en laat ook een hoge inbreng toe.

Hier blijken voorzitters zich meer bereidwillig op te stellen en proberen zij de kooperatie van gekozen leden te winnen. Gekozen leden reageren met betrekking tot beleidscentrale onderwerpen terughoudend, maar leveren bij niet-beleidscentrale een hoge inbreng.

In het kader van deze paragraaf lijkt het minder interessant om uitgebreid stil te blijven staan bij OR'en die overwegend niet-beleidscentraal georiënteerd zijn, binnen enerzijds de groep waar gekozen leden onderling zich met de agendering bemoeien en tevens een gemengde agenderingsprocedure bestaat en anderzijds de groep waar gekozen leden zich alleen onderling over de agendering buigen, zonder dat er sprake is van een gemengde agenderingsprocedure. In de volgende paragraaf zal dit soort OR'en nader worden gesitueerd.

Wel is in dit verband van belang op te merken dat in de wijze waarop beide groepen OR'en onderwerpen bespreken, opnieuw de verschillen in agenderingsprocedure tot uiting komen.

Vermeld zij verder dat in *niet-beleidscentraal georiënteerde OR'en uit de groep OR'en waar gekozen leden zich alleen onderling beraden over agendering* de rol van de voorzitter ongeveer gelijk is aan die in de beleidscentraal georiënteerde OR'en uit dezelfde groep: hij houdt 'de boot' tijdens de bespreking in OR-vergaderingen in alle opzichten af: hij geeft relatief weinig informatie vooraf, staat zeer weinig inbreng toe en brengt daarnaast zelf weinig onderwerpen in ter bespreking.

Gekozen leden zeggen in geen enkele van deze OR'en meer resultaten te bereiken dan de voorzitter en kennen zichzelf ook geen enkele invloed toe.

Dit, ondanks het feit dat ze – en dat vooral bij beleidscentrale kwesties – door de grenzen die de voorzitter aangeeft proberen heen te breken.

In *niet-beleidscentraal georiënteerde OR'en uit de groep waar naast het onderling*

beraad van gekozen leden over agendering ook een gemengde agenderingsprocedure aanwezig is, blijkt de rol van de voorzitter vooral sterke gelijkenis te vertonen met die in de beleidscentraal georiënteerde OR'en uit dezelfde groep waar het de voldoende informatieverstrekking vooraf betreft. Hij initieert echter zelf beduidend minder vaak onderwerpen, maar laat dit over aan gekozen leden en staat ook minder vaak een hoge inbreng toe aan gekozen leden. Relatief gezien is de inbreng die de voorzitter toestaat hoger op niet-beleidscentrale dan op beleidscentrale gebieden. In deze OR'en hanteren gekozen leden relatief minder vaak harde argumenten en treden ook minder vaak uitgesproken als personeelsvertegenwoordigers op. Hun invloed verschilt niet veel van die van gekozen leden in OR'en uit dezelfde groep die beleidscentraal georiënteerd zijn. Wel kennen ze zichzelf relatief vaker meer invloed toe op beleidscentrale dan op niet-beleidscentrale gebieden.

4 Kondities op ondernemingsniveau voor de besprekingswijze van onderwerpen

In het bovenstaande hebben we gezien dat OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken, zich op verschillende manieren opstellen in OR-vergaderingen, afhankelijk van een aantal kenmerken die hun knooppunt vinden in de gevolgde agenderingsprocedure.

De beleidscentrale oriëntatie houdt in beide soorten OR'en nauw verband met o.a. een tweetal eerder behandelde ondernemingskarakteristieken, te weten de aanwezigheid van afdelingsoverleg en het voorkomen van een 'krisissituatie' in de onderneming (o.a. maatregelen in verband met overschotten aan personeel).

Ook andere factoren schijnen echter voor de verschillende reactie tijdens de bespreking in OR-vergaderingen van beide soorten OR'en op deze uiteenlopende situaties van betekenis te zijn.

De groep OR'en die beleidscentraal georiënteerd is en waar naast onderling beraad tussen gekozen leden over de agenda ook een gemengde agendaprocedure aanwezig is, bestaat in vergelijking met OR'en die beleidscentraal georiënteerd zijn maar zonder een gemengde agenderingsprocedure, vaak uit OR'en in middelgrote ondernemingen (46 procent), in ondernemingen die wat betreft hun medezeggenschapshistorie een tussenpositie innemen (75 procent) en in ondernemingen met een minder sterk productie-, maar meer een dienstenkarakter (46 procent), ook gaat het gepaard met relatief veel employees in dienst, met een lage formalisatiegraad van het uitvoerend werk, met weinig ploegendienst en met mogelijkheden voor het personeel tot individuele positieverbetering.

In nagenoeg alle (94 procent) betreffende OR'en treffen we afdelingsoverleg aan. Dit zou kunnen duiden op een sterke traditie van overleg in dit soort ondernemingen, welke ook tot uiting komt in de reactie van gekozen leden en die van de voorzitter tijdens OR-vergaderingen.

In de als tweede behandelde groep OR'en die beleidscentraal georiënteerd is,

waar gekozen leden zich onderling buigen over agenderingskwesties maar waar geen gemengde agendaprocedure bestaat, vinden we in vergelijking met de als eerste behandelde groep vaak OR'en uit kleine ondernemingen (45 procent), uit ondernemingen met een korte medezeggenschapshistorie (45 procent), uit productiebedrijven (62 procent) (gepaard gaande met relatief veel handarbeiders, met sterke formalisatiegraad van het uitvoerend werk, met ploegendienst en met weinig mogelijkheden voor het personeel tot individuele positieverbetering). In dit verband is wellicht ook van belang de relatief hoge organisatiegraad van werknemers uit deze ondernemingen.

Opvallend is in dit verband de relatief frekwente aanwezigheid van 'jonge' OR'en in deze groep. Eerder hebben we gezien dat 'jonge' OR'en zich ook relatief vaak bevinden in die groep OR'en, waar de agenda doorgaans door één persoon wordt opgesteld. Deze OR'en bleken gekarakteriseerd te kunnen worden door een zeer dominante positie van de voorzitter en een laag niveau van activiteiten van gekozen leden.

Blijkbaar worden jonge OR'en gemobiliseerd op het moment dat zich binnen de onderneming krisissituaties voordoen, waar personeelsbelangen mee gemoeid zijn. De afwezigheid van vakbondswerk op ondernemingsniveau – als kanaal dat van betekenis is bij doorverwijzing, naar b.v. vakbonden – zou in dit verband van belang kunnen zijn: de OR springt zelf in.

In ondernemingen waar OR'en overwegend beleidscentrale gebieden behandelen, blijken dus relatief vaak krisissituaties voor te komen. Andere ondernemingskenmerken in samenhang met de gevolgde agenderingsprocedure maken dat OR'en hierop verschillend reageren, waarbij vooral de relatie voorzitter–gekozen leden van belang is.

De groep OR'en waar gekozen leden zich onderling voorbereiden op de agendering zonder dat er sprake is van een gemengde agenderingsprocedure en die overwegend niet-beleidscentrale gebieden bespreken, bestaat (in vergelijking met de overwegend beleidscentrale OR'en uit dezelfde groep) vaak uit OR'en in ondernemingen: waar vakbondswerk in de onderneming aanwezig is (40 procent), met een sterke medezeggenschapshistorie (70 procent), met frekwente kontakten tussen vakbonden en ondernemingsleiding (50 procent), met (nog vaker) een hoge formalisatiegraad van het uitvoerend werk (56 procent), met (nog vaker) ploegendienst (67 procent) en waar wel eens acties van vakbonden hebben plaatsgevonden (20 procent).

Voor de overwegende oriëntatie van deze OR'en op minder-beleidscentrale gebieden alsmede voor de (met dit werkterrein samenhangende) opstelling in OR-vergaderingen, zou hier wel eens de gerichtheid op kollektieve belangen van betekenis kunnen zijn. Doorverwijzingsactiviteiten (naar vakbonden) alsmede wellicht een op gekozen leden doorwerkende ideologische opstelling van vakbonden ten opzichte van de OR en zijn taken kunnen verder van belang zijn.

De groep OR'en tenslotte die niet-beleidscentraal georiënteerd zijn en waar sprake is van een gemengde agenderingsprocedure alsmede van onderling beraad van

gekozen leden zelf over agendering, bestaat in vergelijking met overwegend beleidscentrale OR'en uit dezelfde groep, relatief vaak uit OR'en in ondernemingen waar sprake is van een vakbondsafdeling (35 procent), met een korte medezeggenschapshistorie (22 procent), met een hoge formalisatiegraad van het uitvoerend werk (40 procent), met een sterk produktiekarakter (68 procent), met ploegendienst (40 procent), met een winstgevend karakter (33 procent) en met een lage omzet per werknemer (37 procent).

Wat de niet-beleidscentrale oriëntatie van de betreffende OR'en betreft, is eerder reeds gewezen op het belang van een gunstige economische positie. Overigens een situatie waarvan verwacht kon worden dat ze meer ruimte zou bieden aan de OR, ook wat betreft zijn werkterrein.

Mogelijk dat hier de aanwezigheid van vakbondswerk in de onderneming van belang is, in verband met doorverwijzingsactiviteiten, evenals een meer algemene oriëntatie van handarbeiders op vakbonden. Het relatief vaak ontbreken van crisissituaties speelt daarbij zeker een rol.

5 De besprekingswijze van onderwerpen door Centrale OR'en

Eerder hebben we gezien dat het merendeel van de COR'en overwegend beleidscentrale gebieden bespreekt. Bovendien bleek er in COR'en veelal sprake van een agenderingsprocedure waarbij gekozen leden zich onderling over agendering beraden en waarbij er tevens een agendagesprek plaatsvindt met vertegenwoordigers van de ondernemingsleiding, i.c. de concern-directie.

Over het algemeen passen COR'en in het eerder geschetste patroon van OR'en waar bovengenoemde situatie zich voordoet. COR-leden beschikken relatief vaak over voldoende informatie, ook staat de voorzitter relatief vaak een hoge inbreng toe aan COR-leden en dit ook waar het beleidscentrale kwesties betreft⁴⁾.

COR-leden hebben over het algemeen veel inbreng in het besluitvormingsproces tijdens OR-vergaderingen. Wanneer COR-leden verder willen in de besluitvorming dan de voorzitter hen toestaat, is dit relatief gezien vaker het geval op niet-beleidscentrale dan op beleidscentrale gebieden.

Zeër duidelijk komt een onafhankelijke opstelling tot uiting waarbij COR-leden optreden als personeelsvertegenwoordigers. Standpuntverschillen komen relatief vaak tot uiting, terwijl ook vaak personeelsbelangen zwaarder wegen dan bedrijfsbelangen. De nauwe relatie tussen COR-leden en hun achterban, dat wil zeggen gekozen leden van hun lokale OR, kan hierin een rol spelen.

Overigens blijkt uit de notulen niet, dat in meer COR'en dan in OR'en dissensus tussen leden onderling voorkomt. Dit wijst op de mogelijkheid dat eventuele uiteenlopende belangen van werknemers uit verschillende onderdelen van het concern, door COR-leden onderling worden afgewogen om tot een gemeenschappelijk standpunt te komen.

COR-leden hebben over het algemeen niet vaker veel invloed dan gekozen leden

in andere OR'en Opvallend is wel dat, wanneer zij invloed hebben, dit eerder het geval is bij de bespreking van onderwerpen van beleidscentrale dan van niet-beleidscentrale gebieden Ditzelfde komt tot uiting waar het de mate betreft waarin gekozen leden meer resultaten hebben bereikt dan de voorzitter COR'en bereiken bovendien relatief vaak inhoudelijk en procedureel gespecificeerde eindconclusies

6 Samenvatting van hoofdlijnen en samenhangen van de besprekingswijze in OR'en met het oordeel van betrokkenen over hun OR

Om OR'en te karakteriseren naar de wijze waarop zij onderwerpen bespreken, is zowel de rol van gekozen leden als die van de voorzitter tijdens OR-vergaderingen van belang Vanuit de probleemstelling van dit onderzoek is een aantal invalshoeken gekozen om deze relatie te typeren activiteiten van gekozen leden getypeerd naar inbreng in besluitvormingsprocessen tijdens OR-vergaderingen, de onafhankelijke opstelling van gekozen leden als groep en als personeelsvertegenwoordigers tijdens OR-vergaderingen en de resultaten van de bespreking in de OR In verband daarmee is o a ook aandacht besteed aan de informatieverschaffing aan gekozen leden voor de bespreking van onderwerpen en aan de ruimte die de voorzitter gekozen leden biedt wat betreft hun inbreng in het besluitvormingsproces

De mate waarin gekozen leden in het besluitvormingsproces activiteiten ontplooiën, loopt relatief vaak parallel met de inbreng waartoe de voorzitter gekozen leden uitnodigt Op minder-beleidscentrale gebieden wordt door de voorzitter over het algemeen meer ruimte gegeven dan op beleidscentrale gebieden

Dit betekent niet dat gekozen leden zich in alle OR'en konformereren aan de door de voorzitter toegestane inbreng In 11 procent van de OR'en blijken gekozen leden bij belangrijke onderwerpen verder te gaan wat hun inbreng betreft dan waartoe de voorzitter hen uitnodigt Niet bevreemdend is dat het hier OR'en betreft waar de voorzitter gekozen leden weinig ruimte biedt In dit verband is ook van belang dat in deze OR'en aan gekozen leden relatief gezien weinig informatie wordt verschaft voor de bespreking van onderwerpen in de OR In 40 procent van de OR'en gaan gekozen leden bij belangrijke onderwerpen niet geheel op de uitnodiging die de voorzitter hen doet in zij gaan (gemiddeld) minder ver met hun inbreng Dit lijkt vaak te wijzen op een vrij onafhankelijke opstelling van gekozen leden waarbij zij voorzichtigheid betrachten en afstand houden gekozen leden laten zich niet 'verleiden' tot een hoge inbreng

Andere uitingen van een vrij onafhankelijke opstelling van gekozen leden ten opzichte van de leiding zijn het (wel eens) tot uiting komen van meningsverschillen tijdens besprekingen in de OR en het gebruik van harde argumenten Het

eerste gebeurt in 44 procent van de OR'en nooit, terwijl in 21 procent van de OR'en nooit harde argumenten worden gehanteerd. Beide aspecten tegelijk blijken nogal eens in dezelfde OR'en voor te komen.

Het laten prevaleren van personeelsbelangen tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR blijkt geen duidelijke samenhang te vertonen met een onafhankelijke opstelling van gekozen leden. In OR'en echter waar gekozen leden veel activiteiten ontplooiën tijdens besprekingen in de OR – dat wil zeggen een hoge inbreng hebben – blijken personeelsbelangen relatief vaak te prevaleren. Gezien het feit dat dit gepaard gaat met het vóórkomen van dissensus tussen gekozen leden onderling (blijkens notulen), schijnen hier personeelsbelangen nogal eens gedifferentieerd te liggen.

Voldoende informatieverschaffing aan gekozen leden vooraf blijkt van belang voor de mogelijkheid van gekozen leden om personeelsbelangen zwaarder te laten wegen.

De door gekozen leden aan zichzelf toegekende invloed bij de bespreking van belangrijke onderwerpen in de OR blijkt in 32 procent van de OR'en (gemiddeld) groot. Vaak blijkt hier het bereiken van tastbare resultaten van betekenis. In 13 procent van de OR'en zeggen gekozen leden nauwelijks of geen invloed te hebben. Vooral in OR'en waar gekozen leden vaak geen duidelijk beeld hebben van de door henzelf te bereiken resultaten, blijkt dit laatste het geval. De mate waarin gekozen leden tijdens OR-vergaderingen een inbreng hebben in het besluitvormingsproces, blijkt in deze niet zo van belang. Wel blijkt ook hier de informatieverschaffing aan gekozen leden vooraf van belang.

Ook voor de wijze waarop OR'en onderwerpen bespreken blijkt een indeling van OR'en op grond van de gevolgde agenderingsprocedure cruciaal. De positie van gekozen leden en die van de voorzitter zoals deze in de agenderingsprocedure tot uitdrukking komen, uiteten zich over het algemeen ook tijdens de bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen.

Niet alleen de agenderingsprocedure is van belang voor de besprekingswijze van onderwerpen in de OR. Het werkterrein van OR-vergaderingen, zoals dat o.a. met de situatie van de onderneming samenhangt, blijkt hierbij ook van betekenis.

Wat de gevolgde agenderingsprocedure betreft is in eerdere hoofdstukken een onderscheid gemaakt naar vier typen OR'en.

Het eerste type OR bevat OR'en waar de agenda door één persoon – veelal een representant van de ondernemingsleiding – wordt opgesteld. In deze OR'en speelt de voorzitter een dominante rol, terwijl gekozen leden zich ook tijdens de bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen vrij passief opstellen. De voorzitter verstrekt in zeer weinig van deze OR'en vóór de bespreking van onderwerpen in de OR voldoende informatie, terwijl hij vaak een relatief groot aandeel heeft in het initiëren van onderwerpen die in de OR aan de orde komen. De inbreng van gekozen leden in het besluitvormingsproces is gering, terwijl zij niet

of nauwelijks als groep personeelsvertegenwoordigers ten opzichte van de voorzitter opereren. Kenmerkend voor deze OR'en is, dat gekozen leden op geen enkele wijze pogingen ondernemen om de dominante positie van de voorzitter te doorbreken. Wel onderkennen zij deze als zodanig, blijkens o.a. het feit dat ze in nogal wat van deze OR'en non-decisie onderkennen. Dit is waarschijnlijk de reden dat in relatief veel van deze OR'en (42 procent) gekozen leden zeggen dat de OR meer nut heeft voor de ondernemingsleiding dan voor het personeel. In 31 procent van deze OR'en is de voorzitter deze mening toegedaan.

In een ander type OR'en wordt de agenda wel in een gesprek tussen gekozen leden en ondernemingsleiding vastgesteld, maar buigen gekozen leden zich niet in onderling beraad over de agenda. Typerend voor de relatie tussen gekozen leden en voorzitter in deze groep is, dat er voor de bespreking van onderwerpen in de OR vaak voldoende informatie wordt verstrekt aan gekozen leden. Gekozen leden werken in deze OR'en veelal als 'technisch-meedenkende' participanten aan een overlegorgaan, waarbij zij zich niet als partij opstellen ten opzichte van de ondernemingsleiding, maar eerder onderlinge discussies voeren en onderlinge meningsverschillen tot uiting laten komen. Gekozen leden zijn weinig kritisch en treden niet uitgesproken op als een groep personeelsvertegenwoordigers.

Gekozen leden bepalen ook nauwelijks zelf de aard van het besluitvormingsproces: zij konformereren zich aan de wijze van bespreken zoals de voorzitter deze aan hen voorlegt. Uit dit alles komt naar voren, dat in deze OR'en gekozen leden de voorzitter volgen in plaats van hem partij te bieden.

Opvallend is dat in geen enkele van de betreffende OR'en gekozen leden aan de OR meer nut toekent voor het personeel dan voor de ondernemingsleiding, in een kwart van deze OR'en vinden gekozen leden dat de OR meer nut heeft voor de ondernemingsleiding dan voor het personeel. In evenveel OR'en uit deze groep is de voorzitter deze mening toegedaan.

De in het bovenstaande omschreven typen OR'en behandelen in hun vergaderingen relatief gezien vaak overwegend niet beleidscentrale gebieden.

Deze typen contrasteren wat dit betreft met de OR'en waar gekozen leden zich (ook) onderling over agenderingskwesties beraden. De laatste OR'en zijn relatief gezien vaker overwegend beleidscentraal georiënteerd. Over het algemeen verschillen laatstgenoemde OR'en ook wat de besprekingswijze van onderwerpen betreft duidelijk van de OR'en waar gekozen leden zich onderling niet over de OR-agenda buigen. In de betreffende OR'en is er grosso modo vaker sprake van een kritische en onafhankelijke opstelling van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers. Binnen deze groep is opnieuw de aard van de relatie met de voorzitter van belang.

In OR'en waar naast het onderling overleg over agendering tussen gekozen leden een gesprek met de voorzitter over agendering plaatsvindt, wordt er van tevoren duidelijk meer informatie aan gekozen leden verstrekt. Ook nodigt de voorzitter

gekozen leden vaker uit tot een hogere inbreng in het besluitvormingsproces. Gekozen leden houden vast aan een onafhankelijke opstelling als personeelsvertegenwoordigers. In deze OR'en blijkt de voorzitter de OR serieus te nemen en handelt daarnaar door gekozen leden de nodige ruimte te verschaffen. In deze OR'en blijkt over het algemeen de neiging van de voorzitter om 'zaken' te doen met gekozen leden of tenminste om de koöperatie van gekozen leden te verkrijgen; gekozen leden blijven zich kritisch en onafhankelijk opstellen.

In OR'en daarentegen waar geen sprake is van een gesprek tussen gekozen leden en voorzitter over de OR-agenda, maar waar gekozen leden zich uitsluitend onderling beraden over agenderingskwesties is de rol van de voorzitter duidelijk verschillend van die in bovengenoemde groep. Ondanks een actieve, kritische en onafhankelijke opstelling van gekozen leden, blijkt de voorzitter hier relatief vaak 'de boot af te houden': er wordt van tevoren weinig informatie aan gekozen leden verstrekt, terwijl de voorzitter gekozen leden ook niet uitnodigt tot een hoge inbreng in het besluitvormingsproces. De rol van de voorzitter is met andere woorden een vrij dominante, maar gekozen leden proberen op allerlei manieren door de geringe mogelijkheden die de voorzitter hun biedt heen te breken. Gekozen leden stellen zich duidelijk op als vertegenwoordigers van het personeel, terwijl de voorzitter de OR blijkbaar ook als een instituut van het personeel opvat.

In bovengenoemde schets van verschillende soorten OR'en op grond van de gevolgde agenderingsprocedure blijkt de rol van de voorzitter in wisselwerking met de opstelling van gekozen leden uitermate relevant.

Echter, niet alleen een differentiatie op grond van de gevolgde agenderingsprocedure is van belang voor de manier waarop onderwerpen in OR-vergaderingen worden besproken. Ook andere factoren dienen in de beschouwing betrokken te worden.

Op de eerste plaats betreft dit het werkterrein van OR-vergaderingen. Over het algemeen blijkt dat gekozen leden in OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden behandelen bij het bespreken van onderwerpen in de OR, vooral activiteiten ontplooiën wanneer het onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden betreft; gekozen leden kennen zichzelf in deze OR'en ook vaker invloed toe. Blijkbaar is er in deze OR'en over het algemeen meer ruimte voor de realisering van medezeggenschap, en dat vooral waar het niet-beleidscentrale gebieden betreft. Van belang in dit verband is echter vooral het onderscheid binnen de groep OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken, tussen enerzijds OR'en waar gekozen leden zich onderling over agendering beraden en tevens over agenderingskwesties in gesprek zijn met de leiding (19 procent van alle OR'en) en anderzijds OR'en waar gekozen leden zich onderling over agendering beraden zonder dat er een gesprek met de ondernemingsleiding over de agenda plaatsvindt (11 procent van alle OR'en). In beide soorten OR'en is de voorzitter

relatief vaak actief waar het gaat om het initiëren van onderwerpen ten behoeve van OR vergaderingen. De eerstgenoemde groep OR'en betreft de OR'en waar zeer duidelijk naar voren komt dat de voorzitter voldoende informatie verstrekt en gekozen leden uitnodigt tot een hoge inbreng in het besluitvormingsproces. Gekozen leden reageren in deze OR'en verschillend al naargelang het soort onderwerpen dat wordt besproken. Met betrekking tot onderwerpen van beleidscentrale gebieden 'houden' gekozen leden wel eens 'de boot af' het komt juist in deze OR'en voor, dat gekozen leden, naar men mag aannemen welbewust, zich onthouden van het geven van een advies of van hun instemming dan wel afkeuring, terwijl de voorzitter daar wel om vraagt. Dit betekent dat gekozen leden afstand houden zij bepalen ook zelf hoever zij gaan in de deelname aan besluitvorming. Zij doen geen uitspraken, waarschijnlijk omdat zij menen de consequenties van bepaalde beslissingen niet voldoende te overzien om daarvoor medeverantwoordelijkheid te kunnen dragen en/of omdat naar hun mening alleen de leiding daarvoor verantwoordelijk moet blijven dragen. Het betreft dan met name onderwerpen op strategische beleidsgebieden. Juist met betrekking tot onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden maken gekozen leden wel gebruik van de ruimte op welke wijze dan ook verkregen - die hen door de voorzitter wordt geboden. Juist op deze laatste gebieden blijken gekozen leden zichzelf ook invloed toe te kennen in de zin van het bereiken van duidelijk tastbare resultaten.

In 29 procent van de betreffende OR'en zeggen gekozen leden niettemin dat de OR meer nut heeft voor de leiding dan voor het personeel, terwijl de voorzitter dit zelfs in 53 procent van de betreffende OR'en zegt. Mogelijk is dat dit verband houdt met kooperatie die de voorzitter door zijn opstelling in de OR wint van gekozen leden en/of de legitimering van zijn beleid door middel van de OR naar het personeel toe.

In 'beleidscentrale' OR'en waar gekozen leden niet in een gesprek met vertegenwoordigers van de ondernemingsleiding de agenda opstellen, maar zich alleen onderling over de agendering buigen, blijkt er weinig informatie vooraf te worden verstrekt. Bovendien laat de voorzitter weinig inbreng toe in het besluitvormingsproces, ook niet wat betreft niet-beleidscentrale gebieden. De voorzitter houdt hier 'de boot af'.

Gekozen leden stellen zich echter meer actief op en proberen, ook waar het beleidscentrale onderwerpen betreft, door de grenzen die de voorzitter hen biedt heen te breken. Overeenstemming wordt in deze OR'en niet vaak bereikt. Wel kennen gekozen leden zichzelf nogal eens invloed toe, zij het dat dit niet het geval is vanwege door hen bereikte direkt tastbare resultaten. Gekozen leden in slechts 9 procent van deze OR'en zeggen dat de OR meer nut heeft voor de leiding dan voor het personeel. In 36 procent heeft de OR volgens hen meer nut voor het personeel. De voorzitter van zijn kant daarentegen is zeker niet overal deze mening toegedaan. In 45 procent van de betreffende OR'en zegt hij dat de OR meer nut heeft voor de leiding dan voor het personeel.

Tenslotte zij gewezen op een aantal factoren die eigen zijn aan ondernemings-situaties waarbinnen een OR functioneert en die in deze een rol spelen. Dit is echter niet in directe zin het geval; veelal spelen ondernemingssituaties een rol via het werkterrein en/of de gevolgde agenderingsprocedure.

Hierbij valt met name te denken aan de aktualiteit van bepaalde problemen in de onderneming. OR'en in ondernemingen waar zich krisissituaties voordoen houden zich vaker overwegend met beleidscentrale gebieden bezig. Juist OR'en in ondernemingen met een gunstige economische positie houden zich vaak overwegend niet-beleidscentraal bezig. Krisissituaties blijken relatief vaak aanleiding te zijn tot een kritische en onafhankelijke opstelling van gekozen leden tijdens OR-vergaderingen. Aafhankelijk van een aantal andere kenmerken – waarbij de gevolgde agenderingsprocedure van kruciaal belang is –, verschilt de relatie tussen gekozen leden en voorzitter tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR echter.

'Beleidscentrale' OR'en waar gekozen leden zich onderling over de agenda beraaden en tevens daarover in gesprek zijn met de voorzitter, komen relatief gezien vaak voor in ondernemingen waar sprake is van afdelingsoverleg binnen de onderneming. Bovendien treffen we bovengenoemd complex relatief vaker aan in ondernemingen met een dienstverlenend karakter.

Onder de groep 'beleidscentrale' OR'en, waar gekozen leden alleen in onderling beraad de agenda samenstellen daarentegen, treffen we vaak OR'en in kleine ondernemingen aan en ook OR'en in ondernemingen waar nog niet zo lang een OR bestaat. Bovendien gaat het vaak om meer produktie-gerichte bedrijven, met een hoge organisatiegraad. Het relatief vaak ontbreken van vakbondswerk in deze ondernemingen, zou er op kunnen wijzen dat beleidscentrale zaken, o.a. naar voren komend uit een krisissituatie, niet worden doorverwezen naar vakbonden, maar dat de OR deze zelf probeert aan te pakken en wel op de manier waarop dat in het bovenstaande naar voren is gekomen.

Naast het vòòrkomen van krisissituaties is de aanwezigheid van afdelingsoverleg van belang. Eerder is gewezen op de filterfunctie van het afdelingsoverleg in bepaalde soorten ondernemingen (vooral uit het bank- en verzekeringswezen) voor de OR: beleidscentrale kwesties worden relatief vaak doorgeschoven naar de OR. Het gaat in deze ondernemingen relatief vaak om een minder kollektieve gerichtheid van het personeel; vooral mogelijkheden tot individuele positieverbetering staan voorop. Dit verklaart waarschijnlijk mede het feit dat OR'en in dit soort ondernemingen in hun besprekingswijze relatief vaak tot 'zaken' schijnen te komen.

Een andere faktor is de gerichtheid op kollektieve belangenbehartiging. Deze gaat relatief vaak gepaard met de aanwezigheid van vakbondswerk in de onderneming, alsmede met een overwegend produktie-karakter van een onderneming.

De meer beleidscentrale kwesties schijnen in dit soort ondernemingen relatief vaak doorverwezen te worden naar vakbonden; de OR richt zich met name op niet-beleidscentrale gebieden.

Vooraf in de reeds langer bestaande OR'en komt het voor dat gekozen leden zich tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR kritisch en onafhankelijk opstellen als personeelsvertegenwoordigers, terwijl de voorzitter 'de boot af houdt'. Dit geldt ook de niet-beleidscentrale kwesties, kwesties waar dit soort OR'en zich vooral op richt.

1 Medezeggenschap door middel van OR'en: doel en betekenis van dit onderzoek

1.1 Centrale vragen

Dit onderzoek is gericht op een beschrijving van de structuur en werkwijze van een honderdtal OR'en en op de exploratie van enkele kenmerken op ondernemingsniveau die verschillen tussen OR'en kunnen verklaren. Centraal staat de vraag: in welke mate realiseren deze OR'en medezeggenschap van werknemers in de onderneming. *Medezeggenschap* door middel van OR'en is in dit onderzoek begrepen als: het onafhankelijk, op basis van werknemersposities in de onderneming formuleren van problemen door gekozen leden namens werknemers, ten aanzien van het gehele ondernemingsbeleid, het bespreken daarvan met de leiding van de onderneming en het beïnvloeden van het beleid van de leiding (hoofdstuk 2, paragraaf 5, pagina 67).

De eerste vraag is dan ook: *signaleren en formuleren* gekozen leden, als werknemersvertegenwoordigers, *problemen van werknemers in de onderneming*? Onderzoeken zij onafhankelijk van de leiding van de onderneming, welk beleid zij als werknemersvertegenwoordigers wenselijk achten, en formuleren zij op grond daarvan standpunten over het beleid? Dit vooronderstelt, dat zij de mogelijkheid krijgen en benutten om visies, plannen en beslissingen van de leiding zelfstandig te beoordelen. Hierin komt naar voren in hoeverre gekozen leden van een OR als werknemersvertegenwoordigers een 'partij' vormen, die haar eigen visies op het beleid ontwikkelt en formuleert. De vraag of een OR deze participatie van werknemers vertoont, is in dit onderzoek vooral gesteld aan het optreden van gekozen

leden Hierbij werd hun relatie met de vertegenwoordigde werknemers in de beschouwing betrokken

Een tweede reeks vragen heeft betrekking op de *bespreking* van deze problemen en standpunten *met de leiding* van de onderneming, en wel op de wijze en op het tijdstip dat volgens werknemers(vertegenwoordigers) gewenst is Slagen werknemersvertegenwoordigers erin om *al die problemen* besproken te krijgen die zij willen bespreken? Brengen zij in besprekingen met de leiding hun *standpunten* naar voren?

De uiteindelijke vraag is uiteraard, of dit proces effect heeft heeft hetgeen werknemers zeggen *invloed* op de beslissingen van de leiding en op de situatie van werknemers in de onderneming? Resulteert het bestaan van een OR en zijn werkwijze in een vermindering van machtsverschillen in de onderneming? Over deze laatste twee vragen kan ook dit onderzoek geen uitsluitsel geven Voor meting van wijziging in machtsverhoudingen is onderzoek op meerdere achtereenvolgende momenten oftewel longitudinaal onderzoek nodig De invloed die werkelijk wordt uitgeoefend op beslissingen en op situaties door het bestaan en de werkwijze van een instituut als de OR, is op zichzelf overigens nauwelijks meetbaar In dit onderzoek is wel betrokken de invloed die gekozen leden menen uit te oefenen, ook zijn kenmerken van de structuur en de werkwijze van een OR die een voorwaarde vormen voor de mogelijkheid dat gekozen leden invloed uitoefenen in dit onderzoek opgenomen

Wanneer wij hieronder in paragraaf 1.2 in het kort de opzet en methoden van dit onderzoek memoreren, wordt duidelijk dat deze eerste momentopname van de structuur en werkwijze van OR'en wel zicht geeft op de mate waarin aan een aantal voorwaarden wordt voldaan die voor medezeggenschap als minimale voorwaarden zijn te stellen Uitspraken over 'maximale' medezeggenschap kunnen niet worden gedaan Dit onderzoek is gericht op *onderlinge vergelijking van bestaande OR'en*, met de vraag of zij voldoen aan minimum voorwaarden en verder of zij, in onderlinge vergelijking, minder dan wel meer medezeggenschap realiseren

Het eerste gedeelte van dit hoofdstuk bevat een samenvatting van de in het licht van de probleemstelling belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek In paragraaf 2 komt het *werkterrein* van OR'en aan de orde, de verhouding tussen hetgeen wel en niet in OR-vergaderingen besproken wordt, vormt hierin een belangrijk element Dit leidt tot vragen over het proces van agenderen en over de relatie tussen werknemers(vertegenwoordigers) en representanten van de ondernemingsleiding Paragraaf 3 gaat hierop in en behandelt de OR als *instituut* Vervolgens komt in paragraaf 4 naar voren *hoe onderwerpen* die in OR-vergaderingen aan de orde komen daar *worden besproken*

In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk worden enkele *konklusies* geformuleerd over de betekenis van een aantal elementen voor de realisering van mede-

zeggenschap door OR'en. Deze zijn geordend rond enkele temata. Centrale ingangen daarbij vormen de positie van de voorzitter en zijn relaties alsmede de positie van gekozen leden als partij en als vertegenwoordiging van werknemers. De konklusies in paragraaf 5 hebben vooral hierop betrekking. De betekenis van enkele, voor deze konklusies belangrijke, kenmerken van de onderneming en van andere overlegstructuren wordt aangegeven in paragraaf 6.

1.2 Opzet van dit onderzoek

OR'en: structuur en werkwijze

Objekt van dit onderzoek vormen OR'en zoals deze in Nederland bestaan op grond van de Wet op de Ondernemingsraden van 1971. Een OR wordt in dit onderzoek gezien *als een instituut* waarin de door werknemers gekozen leden in relatie staan met de voorzitter die door en uit de leiding is aangewezen. Deze relatie manifesteert zich op verschillende momenten. Zowel in als buiten OR-vergaderingen komt tot uiting of gekozen leden een onafhankelijke groep vormen en als vertegenwoordigers van werknemers optreden. Ook de voorzitter treedt niet alleen in OR-vergaderingen als zodanig op: om het standpunt van de leiding in de OR te kunnen verwoorden en uitspraken van gekozen leden in beslissingen te kunnen laten meespelen is ook zijn optreden buiten OR-vergaderingen van betekenis.

De positie van de OR als instituut voor medezeggenschap op het niveau van de onderneming dient overigens te worden gezien binnen de kontekst van andere structuren in de relatie tussen werknemers en leiding.

Medezeggenschap van werknemers in de onderneming houdt in, dat de OR alle, voor werknemers -- mogelijk -- belangrijke aspecten van de onderneming bespreekt, dat wil zeggen naast kwesties die geformuleerd zijn in termen van arbeidsomstandigheden e.d. ook de strategische ondernemingsbeslissingen. Een vraag is of inderdaad alle problemen worden besproken dan wel dat bepaalde problemen niet ter discussie komen in de OR: dit is de vraag naar *het werkterrein*.

De wijze waarop een OR werkt en de mate waarin werknemersvertegenwoordigers invloed kunnen uitoefenen is o.a. af te meten aan *processen waardoor bepaalde soorten onderwerpen wel en andere niet in OR-vergaderingen aan de orde komen*. Daarnaast is de werkwijze van de OR en de mogelijke invloed van gekozen leden te zien aan de *wijze waarop onderwerpen in OR-vergaderingen besproken worden*.

Medezeggenschap door middel van OR'en is alleen vast te stellen door al deze aspecten tegelijkertijd in ogenschouw te nemen. Er is sprake van (materieel) beperkte medezeggenschap indien alleen kwesties worden besproken met betrek-

king tot de uitvoering van beslissingen inzake arbeidsomstandigheden. Van belang is daarbij natuurlijk wel, waarom andere meer strategische beslissingen niet aan de orde zijn gekomen. Wanneer dit gebeurt alleen omdat gekozen leden daarover niet in de OR wilen praten terwijl zij daartoe wel in staat zouden zijn, zou medezeggenschap wat betreft de werkwijze niet zijn beperkt. Medezeggenschap vooronderstelt weliswaar dat gekozen leden standpunten innemen, doch er kan ook sprake zijn van een bepaalde vorm van medezeggenschap, indien gekozen leden als groep uitdrukkelijk weigeren om over een bepaald onderwerp een standpunt in te nemen, b.v. omdat zij van mening zijn dat de OR daarover geen uitspraak mag doen.

Op de werkwijze van de OR en wat er wel en niet in wordt besproken, is een groot aantal factoren van invloed.

In sommige ondernemingen komen nu eenmaal vaker bepaalde situaties voor die bespreking in de OR vereisen. Volgens de wet, in de ogen van de leiding en/of volgens gekozen leden – De werkwijze en de structuur van een OR wordt bovendien mede bepaald door de konkrete konstellatie van andere kanalen op het niveau van de onderneming (de relatie met vakbonden, afdelings- of werkoverleg e.d.). Van een aantal van dergelijke factoren is in dit onderzoek nagegaan of ze verschillen tussen OR'en verklaarbaar maken.

Waarnemingsmethoden

Op verschillende wijzen is informatie verzameld over structuur en werkwijze van OR'en en over de betrokken ondernemingen.

Per OR zijn de notulen van OR-vergaderingen over de periode van een jaar (1 juli 1973 tot en met 30 juni 1974) geanalyseerd. Deze analyse heeft informatie opgeleverd over de aard van de kwesties die, blijkens deze documenten van de OR zelf, in deze periode daadwerkelijk aan de orde zijn geweest. Dit overzicht van *het werkkerrein* van OR-vergaderingen is later aangevuld met informatie over problemen die niet aan de orde zijn gekomen, afkomstig uit vraagg gesprekken met respectievelijk vier van de gekozen leden, de sekretaris, de voorzitter, een personeelsfunktionaris en, waar aanwezig, een representant van vakbondswerk in de onderneming.

De wijze waarop onderwerpen tijdens OR-vergaderingen worden besproken is vooral in kaart gebracht tijdens de vraagg gesprekken met respectievelijk voorzitter en gekozen leden, dit is gebeurd aan de hand van een viertal verschillende onderwerpen die blijkens de notulen in OR vergaderingen aan de orde waren geweest. Deze procedure is gekozen om van de voorzitter en van gekozen leden van eenzelfde OR vergelijkbare informatie te verkrijgen en dit over hetgeen zich konkreet heeft afgespeeld rond een belangrijk onderwerp. Aan de hand van deze konkrete onderwerpen kon vrij preciese informatie worden ingewonnen over de gang van zaken in OR-vergaderingen. Bovendien konden zo de OR'en vergeleken

worden naar de wijze waarop zij inhoudelijk gelijksoortige onderwerpen besproken hebben.

Ook over *gedrags- en relatiepatronen* van gekozen leden respectievelijk van de voorzitter hebben deze betrokkenen in deze vraaggesprekken informatie verschaft. *Samenstelling en uitrusting* van de OR is besproken met de sekretaris. De voorzitter en de personeelsfunktionaris tenslotte hebben in mondelinge vraaggesprekken en door middel van schriftelijke vragenlijsten gegevens verschaft over de *onderneming*.

Onderzoekspopulatie

Aan al de bovengenoemde vormen van informatieverzameling hebben meegewerkt: 90 OR'en en 19 Centrale OR'en. Deze OR'en zijn gekozen uit ondernemingen uit vijf industriële sectoren, uit de bouw, de handel en het bank- en verzekeringswezen. Uitgaande van deze OR'en is vervolgens een aantal COR'en gevonden en in het onderzoek betrokken. De 'non-profit' sektor is dus niet in dit onderzoek opgenomen.

Gezien de doelstelling van het onderzoek is primair gestreefd naar een zo groot mogelijke variatie van ondernemingen en OR'en. In 1973 bestonden in Nederland 1.343 OR'en in ondernemingen buiten de 'niet zakelijke dienstverlening'.

Enkele implicaties van de opzet en methoden van dit onderzoek voor de interpretatie van de bevindingen

Zoals gezegd is in dit onderzoek niet gestreefd naar een geheel representatieve afspiegeling van alle OR'en. Dit betekent dat de resultaten van het onderzoek en de daarin genoemde getalsverhoudingen niet zonder meer gelden voor alle OR'en in Nederland. Wel kan op grond van een vergelijking – zij het op een beperkt aantal aspecten – tussen OR'en uit de onderzochte groep en alle bestaande OR'en worden verwacht dat de belangrijkste variaties onder OR'en konden worden achterhaald. 79 OR'en hebben geweigerd enige medewerking te verlenen. De indruk bestaat dat zonder deze – deels verwachte – uitval het beeld dat uit dit onderzoek naar voren komt van OR'en, kwantitatief anders en zeker niet positiever zou zijn uitgevallen. Voorzover de reden van uitval bekend is, heeft deze namelijk nogal eens betrekking op het niet goed functioneren van een OR en/of op problemen in de onderneming.

De notulen bieden een beeld van de soorten onderwerpen die zijn besproken. In dit onderzoek is daarnaast uitdrukkelijk aandacht besteed aan de vraag of andere onderwerpen, die even aktueel waren in de onderneming, niet in de OR aan de orde zijn gekomen. Problemen die niet zijn besproken in OR-vergaderingen maar die eventueel wel een bespreking zouden verdienen, kunnen niet rechtstreeks en uitputtend worden vastgesteld. Door informatie hierover aan alle betrokkenen te

vragen en deze informatie per OR te bundelen is zeker een aantal daarvan getraceerd. Uit deze informatie komen echter alleen die problemen naar voren waarvan betrokkenen het bestaan kennen op het moment dat deze actueel waren of achteraf en waarvan zij zelf vinden dat deze potentieel – tot het werkteerrein van de OR behoren.

Ook al zijn aldus niet alle problemen achterhaald die buiten de OR zijn gebleven, toch zegt de verhouding tussen de wel en niet besproken onderwerpen al veel over het terrein waarop de betreffende OR werkt en over zijn werkwijze.

Het selekteren van vier onderwerpen per OR, om aan de hand daarvan vast te stellen hoe een OR problemen bespreekt, heeft zoals gezegd een aantal duidelijke voordelen. Het gaat hierbij om vier relatief belangrijke onderwerpen. Van belangrijke onderwerpen weten betrokkenen zich achteraf meer en nauwkeuriger de bespreking te herinneren dan van vele andere kwesties. Rond belangrijke onderwerpen spannen de betrokkenen zich waarschijnlijk meer in. Dit betekent dat aan de hand hiervan eerder de hoogste mogelijkheden van een OR zijn te meten dan de (modale of gemiddelde) wijze van bespreking. Juist om een OR te kunnen typeren aan de hand van zijn betere momenten, zijn dan ook relatief belangrijke onderwerpen geselecteerd, in eerste instantie door de onderzoekers en in een verdere keuze door gekozen leden. Dit houdt evenwel in, dat de meeste OR'en ten aanzien van de meeste andere van hun onderwerpen een veel minder gepro-
nonceerde wijze van bespreken van onderwerpen kunnen vertonen dan uit dit onderzoek naar voren komt.

Waar in dit onderzoek wordt gesproken over 'de achterban', betreft dit nagenoeg alleen informatie van gekozen leden over hun kontakten met hun achterban. Met die achterban zelf zijn geen vraaggesprekken gehouden. In deze veelomvattende en gekompliceerde eerste momentopname van de werkwijze van een vrij groot aantal OR'en was een dergelijke uitbreiding van het onderzoek onhaalbaar.

2 Het werkteerrein van OR'en

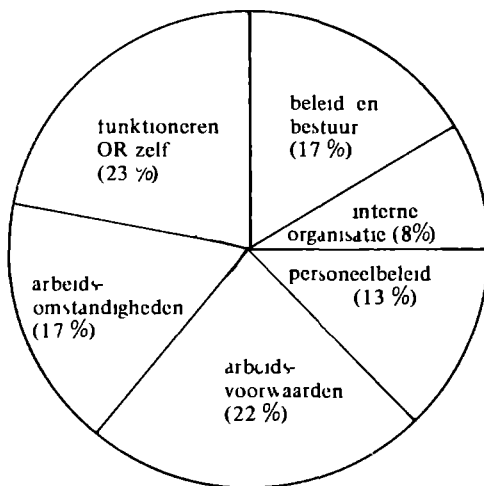
2.1 Wat wordt besproken in OR-vergaderingen?

OR'en manifesteren zich het duidelijkst wanneer zij vergaderen. Tijdens deze vergaderingen worden onderwerpen besproken die volgens gekozen leden en/of voorzitter bespreking in de OR verdienen. Onderwerpen worden geformuleerd als problemen die voortkomen uit het feit dat er bepaalde beslissingen genomen moeten worden of al genomen zijn. Daarnaast vormen OR vergaderingen een kanaal waarlangs mededelingen kunnen worden gedaan. Onderwerpen kunnen worden ingedeeld naar het beleidsgebied waarop zij, blijkens de termen waarin zij worden besproken, betrekking hebben.

Uit de notulen van alle OR'en, blijkt in de eerste plaats dat deze gemiddeld veel aandacht besteden aan zichzelf. Van alle kwesties die aan de orde komen heeft bijna een kwart (23 procent) betrekking op de plaats van, en de gang van zaken in en rond de OR zelf. OR'en besteden gemiddeld vrij veel aandacht aan arbeidsvoorwaarden (22 procent), en aan het bestuur en beleid van de onderneming als economische eenheid (17 procent).

Figuur 14.1

MATE WAARIN DE VERSCHILLENDE GEBIEDEN FEITELIJK IN DE 'GEMIDDELDE OR' AAN DE ORDE KOMEN



De verschillende beleidsgebieden zijn geordend naar 'beleidscentraliteit', 'het functioneren van de OR zelf' is daarvan uitgesloten. Onderwerpen op het gebied van bestuur en beleid van de onderneming als economische eenheid raken eerder de strategische beslissingen van de onderneming als geheel en hebben – ook voor de andere gebieden – bredere implicaties dan onderwerpen op het gebied van arbeidsomstandigheden.

In dit onderzoek is deze 'beleidscentraliteit' van beleidsgebieden gebruikt als een maatstaf voor het relatief belang van het scala van besproken onderwerpen. Dit betekent dat – althans wat betreft het werkterrein – een OR meer medezeggenschap uitoefent voorzover hij ook de meer beleidscentrale gebieden bespreekt. Als meer beleidscentraal worden beschouwd de gebieden 'beleid' en 'bestuur' en 'interne organisatie'. Volgens de Wet op de Ondernemingsraden van 1971 dienen in alle OR'en ten minste tweemaal per jaar onderwerpen te worden besproken op het eerste gebied ('de algemene gang van zaken van de onderneming'). Er zijn

enkele OR'en die geen enkel onderwerp op deze meer beleidscentrale gebieden bespreken. In deze zin is de medezeggenschap van deze OR'en beperkt. Deze OR'en spreken niet over alle aspecten van de onderneming en met name niet de gebieden die van strategisch belang zijn voor het ondernemingsbeleid.

Een karakterisering van OR'en naar de beleidscentraliteit van het werkterrein van hun vergaderingen zegt evenwel nog niets over de mate waarin zij bij de bespreking van onderwerpen medezeggenschap realiseren. Juist op beslissingen die op beleidscentrale gebieden betrekking hebben, is de mogelijkheid om invloed uit te kunnen oefenen, niet altijd groot. In het algemeen komen in slechts weinig OR'en dergelijke onderwerpen aan de orde op het moment dat nog te spreken valt over de inhoud van te nemen beslissingen, veelal kan alleen nog worden gesproken over de uitvoering van reeds genomen beslissingen. Op andere plaatsen blijkt bovendien dat in OR'en die veel over deze beleidscentrale gebieden spreken, gekozen leden zich niet altijd een duidelijk beeld kunnen of willen vormen over beslissingen op dit gebied.

Wanneer van de verschillende OR'en het werkterrein wordt getypeerd op grond van de verdeling van hun onderwerpen over beleidsgebieden komt het volgende beeld naar voren:

Staat 14.2

**BELFIDSGBEIDEN WAAROP DL IN VERGADERINGEN BESPROKEN ON
DERWERPEN BLTREKKING HEBBEN. PERCENTAGE COR'EN LN OR'EN
MET DIT WERKTERRFIN VAN VERGADLRINGEN**

	COR'en	OR'en	alle OR'en
<i>overwegend beleidscentraal</i>			
1 nagenoeg alleen over beleid, bestuur en organisatie	42	4	11
2 vooral over beleid, bestuur en organisatie	37	27	29
3 over beleid, bestuur en organisatie evenveel als over minder beleidscentrale gebieden	5	9	8
<i>overwegend minder beleidscentraal</i>			
4 vooral over personeelbeleid, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden		40	33
5 nagenoeg alleen over personeelbeleid, arbeidsvoorwaarden of omstandigheden	16	20	19
Totaal (100 %)	19	90	109

Anders gezegd, van alle OR'en richt ruim de helft zijn aandacht tijdens OR-vergaderingen vooral op problemen wat betreft personeelbeleid, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, de andere helft besteedt meer aandacht aan bestuur en beleid van de onderneming en aan de interne organisatie. Wanneer COR'en, die voor het merendeel (84 procent) vooral beleidscentrale gebieden bespreken, buiten beschouwing worden gelaten, is de verdeling van OR'en 40 procent overwegend beleidscentraal en 60 procent vooral minder-beleidscentraal. Het is nodig hierbij aan te tekenen, dat slechts in enkele gevallen (4 procent) sprake is van bespreking van uitsluitend beleidscentrale gebieden, 'beleidscentrale' OR'en (typen 2 en 3) wijden meestal ook aandacht aan andere gebieden, zij het in vergelijking met andere OR'en in mindere mate.

Bovenstaande typering van OR'en op grond van hun werkterrein betreft alleen de onderwerpen die zijn besproken in OR-vergaderingen. De vraag is, in hoeverre het werkterrein van OR-vergaderingen het resultaat is van een selectie uit het geheel van onderwerpen dat in een onderneming aktueel is en potentieel tot het werkterrein van de OR behoort.

2.2 Wat wordt niet besproken in OR-vergaderingen?

Bij praktisch alle OR'en kan vastgesteld worden dat er in de betreffende onderneming onderwerpen zijn die niet in de OR zijn besproken.

Aan de ene kant gaat het daarbij om een selectie van onderwerpen met het oog op de taakafbakening van de OR – ook volgens gekozen leden – ten opzichte van andere instanties. Bepaalde onderwerpen *verwijst men door naar andere instanties*, b.v. naar vakbonden of naar een COR. Het is van belang OR'en te onderscheiden naar de vraag of zij ook dergelijke onderwerpen van meer-beleidscentrale gebieden noemen (41 procent van alle 90 OR'en), dan wel alleen onderwerpen van minder-beleidscentrale gebieden (43 procent). In het laatste geval acht men de OR competent ten aanzien van alle aangeboden onderwerpen op beleidscentraal gebied.

Aan de andere kant worden in vele OR'en onderwerpen genoemd die buiten bespreking zijn gebleven tegen de zin in of zonder medeweten van werknemers(-vertegenwoordigers), dat wil zeggen op grond van 'non-decisie'-processen. Hier is sprake van inperking van medezeggenschap: gekozen leden krijgen geen reële kans om deze onderwerpen in de OR te bespreken. In veel OR'en (74 procent) worden hiervan ook voorbeelden op beleidscentrale gebieden genoemd, terwijl in 18 procent alleen voorbeelden op minder-beleidscentrale naar voren komen. Dit wijst erop, dat in veel OR'en juist beleidscentrale onderwerpen wel eens buiten discussie worden gehouden.

2.3 Het werkkerrein van OR'en: een typering

Het is mogelijk om het werkkerrein van de OR nader te typeren door de beleidscentraliteit van besproken gebieden in verband te brengen met de beleidscentraliteit van niet-besproken gebieden en zo een beeld te krijgen van de verhouding tussen wel en niet in OR-vergaderingen besproken onderwerpen

De vraag is hoe verhouden zich de niet-besproken onderwerpen tot wel-besproken onderwerpen? In de eerste plaats kan een OR alleen onbesproken onderwerpen noemen op andere gebieden dan die waarover men in de vergadering veelvuldig spreekt. Dan is er sprake van een materiele inperking van het werkkerrein van OR-vergaderingen. In de tweede plaats kan een OR onbesproken onderwerpen noemen op dezelfde gebieden die men ook tijdens vergaderingen veelvuldig bespreekt. Dan is er sprake van een concentratie op deze gebieden.

Voor de interpretatie van deze verhoudingen is het onderscheid tussen doorverwijzing en 'non-decisie' van essentiële betekenis.

Wanneer onderwerpen onbesproken blijven omdat (ook) gekozen leden deze doorverwijzen naar andere instanties en deze onderwerpen hebben betrekking op dezelfde gebieden waarover men in OR-vergaderingen veelvuldig spreekt, is er sprake van een selectie. De OR benadert zijn werkkerrein selectief en fungeert niet als 'vergaarbak' door nl alleen bepaalde onderwerpen zelf te bespreken. Bijna de helft van de OR'en werkt op deze selectieve wijze gezien doorverwijzing op het overwegend beleidscentrale werkkerrein van OR-vergaderingen (18 procent) dan wel op het minder-beleidscentrale werkkerrein (27 procent).

In de andere OR'en is meestal sprake van een rest-functie: men beperkt zich tot minder-beleidscentrale gebieden en verwijst meer-beleidscentrale gebieden wel eens naar andere instanties (33 procent), dan wel concentreert zich op alle aangeboden onderwerpen op beleidscentraal gebied (22 procent).

Wanneer bezien wordt op welke gebieden onderwerpen onbesproken blijven op grond van 'non-decisie', verschijnt het volgende beeld. In niet minder dan 47 procent van alle OR'en doet zich de situatie voor dat in vergaderingen vooral over minder-beleidscentrale zaken wordt gesproken, terwijl het tegelijk duidelijk is dat er meer-beleidscentrale onderwerpen buiten de OR worden gehouden. Slechts 13 procent van alle OR'en is zeer duidelijk op minder-beleidscentrale onderwerpen gekoncentreerd, waarbij dan ook alleen maar 'non-decisie' op minder-beleidscentrale terreinen wordt onderkend. Bijna de helft van de OR'en richt zijn vergaderingen dus weliswaar vooral op personeelbeleid en/of arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, maar kent ook problemen op beleidscentrale gebieden die ten onrechte niet aan de orde zijn gekomen. In nog eens eenderde (33 procent) zijn de vergaderingen overwegend gewijd aan die beleidscentrale gebieden, maar komen niet alle onderwerpen op dit terrein aan de orde die bespreking

zouden verdienen. In deze OR'en zijn gekozen leden actief op deze gebieden, zij zijn daarover waarschijnlijk ook goed geïnformeerd en weten daarom ook dat zij wel eens geen kans krijgen om bepaalde problemen te bespreken. In andere OR'en (7 procent) signaleert men dergelijke onbesproken onderwerpen op dit terrein niet en lijkt men tot een vrij volledige bespreking van beleidscentrale problemen van de onderneming te komen.

Er zijn zes typen OR'en aan te wijzen wanneer wordt gekombineerd welke beleidsgebieden in OR-vergaderingen veelvuldig worden besproken en op welke beleidsgebieden onderwerpen onbesproken blijven op grond van respectievelijk doorverwijzing en 'non-decisie'.

Staat 14.3

HET WERKTERREIN VAN OR'EN. PERCENTAGE COR'EN EN OR'EN MET DIT WERKTERREIN

Besproken in vergaderingen	Niet besproken op grond van		COR'en	OR'en	alle OR'en
	'non decisie'	doorverwijzing			
1	beleidscentraal	beleidscentraal	31	14	18
2 Overwegend beleidscentraal		niet-beleidscentraal	42	19	23
3.	niet beleidscentraal	gemengd	11	7	7
4.	beleidscentraal	beleidscentraal	11	25	22
5 Overwegend minder beleidscentraal		niet beleidscentraal	5	22	19
6	niet beleidscentraal	gemengd	—	13	11
Totaal (= 100%)			19	90	109

OR'en die hun vergaderingen overwegend wijden aan beleidscentrale gebieden (40 procent van de OR'en, 86 procent van de COR'en). Daarbinnen zijn drie groepen te onderscheiden.

Type 1

OR'en die zich concentreren op dit beleidscentrale gebied en *selektief* te werk gaan door bepaalde onderwerpen op dit gebied over te laten aan andere instanties, *maar* die tegelijkertijd signaleren dat zij *niet alle onderwerpen* die bespreking verdienen ook *aan de orde* krijgen. Geen van deze OR'en be-

spreekt zijn onderwerpen – die vaak betrekking hebben op de onderneming als geheel of op alle werknemers – overwegend in een vroege fase van beleidsvorming. Het gaat derhalve niet steeds om bespreking van plannen of mogelijk te nemen beslissingen. Deze OR'en beperken zich vaak tot de bespreking van de wijze waarop genomen beslissingen zullen worden uitgevoerd. De bespreking daarvan in de fase van 'plannen-maken' geschiedt elders, deels omdat de OR deze overlaat aan COR en/of vakbonden, deels omdat de leiding eerst in een latere fase bespreking mogelijk maakt. Deze OR'en bewaken het beleid van de onderneming als economische eenheid en gaan daarbij kritisch en zorgvuldig te werk binnen de beperkte competentie van de OR.

Type 2

OR'en die eveneens overwegend beleidscentrale gebieden bespreken, daarop evenwel niet selectief te werk gaan, maar die anderzijds ook niet alle onderwerpen aan de orde krijgen die bespreking verdienen. Van deze OR'en besprekt een groter deel wel zijn onderwerpen in een vroegere fase van beleidsvorming. Dit kan betekenen, in contrast met het eerste type OR'en, dat deze OR'en vaker de kans hiertoe krijgen en zich ook vaker wagen aan de bespreking van 'plannen' en dit niet overlaten aan andere instanties. Van de COR'en behoort bijna de helft hiertoe. Waarschijnlijk wordt dan een aantal van deze OR'en overspoeld door alle aangeboden onderwerpen op dit gebied in bespreking (te moeten) nemen.

Type 3

OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken en die op deze gebieden geen voorbeelden noemen van onderwerpen die ten onrechte niet aan de orde zijn gekomen. Dit type OR'en lijkt alle, voor de OR relevante, onderwerpen op beleidscentraal gebied te bespreken. Op andere plaatsen lijkt evenwel, zoals ook hieronder nog aan de orde zal komen, dat onder deze OR'en er nogal wat zijn waarvan de gekozen leden geen 'non decisie' op dit terrein kunnen noemen bij gebrek aan activiteit hunnerzijds. Gekozen leden wachten af wat de leiding aan onderwerpen op dit gebied aansnijdt, zij vragen zich niet af, of op deze gebieden ook andere problemen bespreking verdienen.

Binnen de groep *OR'en die overwegend onderwerpen bespreken op minder beleidscentrale gebieden* (d.i. 60 procent van alle OR'en) zijn eveneens drie typen te onderscheiden.

Type 4

OR'en die weliswaar overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken, maar die meer-beleidscentrale gebieden wel kritisch en selectief bewaken. Hier is derhalve niet alleen sprake van een onmacht om bepaalde beleidscentrale kwesties aan de orde te krijgen, maar tevens van een zicht op de beperk-

te competentie van de OR. In ieder geval is het niet zo, dat deze OR'en alleen oog zouden hebben voor problemen van personeelbeleid, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Dit laatste geldt ook voor het volgende type.

Type 5:

OR'en die overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken, die eveneens zien dat bepaalde onderwerpen van meer-beleidscentrale gebieden ten onrechte niet aan de orde zijn gekomen, maar die wel alle aangeboden onderwerpen op die gebieden bespreken. Selektief gaan deze OR'en te werk alleen binnen het overwegend minder-beleidscentrale werkkerrein.

Type 6:

OR'en die overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken en zo duidelijk daarop zijn georiënteerd, dat zij alleen daarbinnen voorbeelden noemen van onderwerpen die ten onrechte niet aan de orde zijn gekomen. Hier is inderdaad sprake van een nagenoeg exclusieve oriëntatie op dit gebied. In dit type zijn enkele OR'en (3 procent van alle OR'en) die beantwoorden aan het beeld van een OR die alleen individuele klachten behandelt. Daarnaast behoren hiertoe OR'en die overwegend problemen bespreken voorzover zij alle werknemers aangaan (6 procent van alle OR'en) en die dit ook vaak doen in een fase waarin nog beslissingen zijn te nemen over het te voeren beleid. Anders gezegd: concentratie op personeelbeleid, arbeidsvoorwaarden en/of -omstandigheden kan zeker samengaan met een bespreking door de OR van het beleid terzake in plaats van bespreking van detailkwesities in de uitvoering daarvan.

Het bovengeschetste beeld van het werkkerrein van OR'en geeft aanleiding tot de volgende kanttekeningen.

Slechts weinig OR'en (13 procent) zijn alleen bezig met en definiëren hun werkkerrein exclusief op het terrein van personeelbeleid, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Indien zij dit doen kan er sprake zijn van een bespreking van – en kans op medezeggenschap in – het beleid van de onderneming op dit punt.

In de meeste OR'en, ook als zij in hun vergaderingen overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken, heeft men oog voor de noodzaak om ook beleidscentrale gebieden te bespreken. Vele OR'en krijgen evenwel niet de kans om alle onderwerpen te bespreken die het beleid, bestuur of de organisatie van de onderneming als economische eenheid aangaan en die bespreking verdienen volgens de betrokkenen. Op deze gebieden liggen ook meestal de voorbeelden van onderwerpen waarvan de voorzitter zegt dat hij ze buiten bespreking heeft gehouden. Het is derhalve een vraag in hoeverre deze OR'en zich overwegend met het sociale beleid bezighouden, omdat zij en met name gekozen leden dit wensen, dan wel omdat er geen problemen daarbuiten bestaan, of omdat gekozen leden de kans niet krijgen om dergelijke problemen te bespreken. Die vraag is hieronder (paragraaf 3) opnieuw te stellen door na te gaan welke greep gekozen leden hebben op de agenda van de OR.

Wanneer OR'en overwegend beleidscentrale gebieden bespreken, krijgen vele van hen eveneens niet de kans om alle problemen daarop te bespreken die zij -- dankzij hun oriëntatie op dit gebied -- onderkennen en die zij als eigenlijke onderwerpen voor de OR definiëren.

Daarbij is evenwel aan de andere kant van belang, of een OR op dit beleidscentrale gebied selectief optreedt. Het is niet uitgesloten dat OR'en die alle aangeboden onderwerpen op dit terrein zelf in bespreking nemen, worden overspoeld door een veelheid aan plannen en problemen van het bestuur. Verderop (paragraaf 4.1) blijkt nog dat in een aantal OR'en gekozen leden minder ver gaan in het proces van besluitvorming dan de voorzitter van hen verwacht ten aanzien van dergelijke onderwerpen. Anders gezegd, in een aantal OR'en die overwegend dit soort onderwerpen bespreken, zien gekozen leden er wel eens van af om te spreken c.q. een advies uit te brengen over bepaalde van die onderwerpen -- die veelal de voorzitter aansnijdt in de OR --. Dit blijkt te zijn geïnspireerd door inzicht in de beperkte competentie van de OR.

2.4 Enkele achtergronden voor verschillen in het werktterrein van OR'en

Enkele kenmerken van de onderneming bieden aanknopingspunten voor een verklaring van verschillen in het werktterrein van OR'en. Het gaat op deze plaats vooral om de aktualiteit van problemen op het gebied van het beleid, bestuur en organisatie van de onderneming als economische eenheid en om de noodzaak van bespreking daarvan in OR-vergaderingen.

De noodzaak van bespreking van het economisch beleid: 'krisis-situaties'

In ondernemingen waar zich, in of vlak vóór de onderzoeksperiode, bepaalde problemen hebben voorgedaan, worden meer onderwerpen op beleidscentraal gebied besproken. Gedacht wordt hier aan een daling van het aantal werknemers, het lijden van verlies, maatregelen -- b.v. arbeidstijdverkorting -- met het oog op een overschot aan werknemers. Dergelijke problemen kunnen voor de leiding en/of voor werknemers bespreking van onderwerpen met betrekking tot 'bestuur en beleid' van de onderneming noodzakelijk maken.

Dit is te verwachten ook gezien bepalingen uit de Wet op de Ondernemingsraden, maar dit is niet alles. Er zijn ook OR'en waar zich dergelijke problemen niet voordoen en die toch veel aandacht aan dit gebied besteden. Dit impliceert dat de relatie tussen leiding en werknemers(-vertegenwoordigers) zodanig is, dat ook buiten 'krisis-situaties' strategische kwesties in de OR aan de orde komen. Opvallend is ook dat in sommige ondernemingen die in een relatief gunstige positie verkeren (relatief hoge winst boeken) en in ondernemingen waar de meeste uitvoerende werknemers individueel carrière kunnen maken, de OR vaak overwegend op minder-beleidscentrale gebieden is gekoncentreerd en dit zelfs zo

sterk, dat men alleen op deze gebieden onbesproken onderwerpen signaleert. Niet alleen is hier niet aktueel de wettelijke verplichting tot bespreking van bepaalde economische beleidsproblemen, maar bovendien ervaren noch de leiding noch de werknemers een behoefte aan bespreking in de OR van dergelijke onderwerpen. Dit laatste is het vermelden waard, omdat in deze situaties - vaak in kleinere ondernemingen en dit vaak zonder ervaring met een OR vóór de Wet van 1971 - juist de ruimte zou bestaan voor meer medezeggenschap van werknemers in het beleid van de onderneming door middel van de OR.

Bestaansduur van de OR

'Jonge' OR'en zijn relatief vaak sterk gekoncentreerd op minder-beleidscentrale gebieden. Dit is ook vrij vaak het geval in ondernemingen waar reeds vóór 1971 een OR bestond - zij het dat deze wel oog hebben voor het bestaan van andersoortige problemen -. Van de oudere en selectieve OR'en is dit gedeeltelijk te begrijpen als voortzetting van de aard van het minder-beleidscentrale werkterrein van een OR volgens de betreffende Wet uit 1951. In deze ondernemingen is evenwel ook vaker sprake van een oriëntatie op vakbonden. Dit brengt met zich mee, dat deze OR'en vaak problemen op beleidscentraal gebied doorverwijzen naar vakbonden. Dit gebeurt ook, indien deze OR'en - op grond o.a. van genoemde 'krisis-situaties' - wel vaak beleidscentrale gebieden bespreken; zij bespreken deze problemen dan vooral in de uitvoeringsfase. Anders gezegd, bij een sterkere betrokkenheid van vakbonden bij de onderneming wordt het werkterrein van OR'en met betrekking tot beleidscentrale kwesties eerder beperkt tot de uitvoering van beslissingen.

De uitbouw van de onderneming en haar organisatie

Het ligt voor de hand, dat COR'en op het niveau van een concern, vaker kwesties bespreken die zijn gesteld in termen van het economisch beleid en van de organisatie van het concern. Lokale OR'en verwijzen kwesties op dit gebied ook vaak door naar de COR.

Iets dergelijks lijkt zich ook voor te doen in de bank- en verzekeringssector. Wanneer daar op uitvoerende afdelingen geregeld (werk-)overleg bestaat tussen chefs en uitvoerend personeel, bespreekt de OR vaak overwegend beleidscentrale gebieden. Dit geschiedt ook omdat de achterban van gekozen leden uit deze OR'en dergelijke problemen aan hen voorleggen ter bespreking in de OR. In andere ondernemingen met dit afdelingsoverleg is de OR evenwel niet zo vaak beleidscentraal georiënteerd.

Anders gezegd, alleen in combinatie met andere factoren werkt het afdelingsoverleg als een filter waardoor de OR voornamelijk problemen in termen van het economisch beleid en de organisatie van de onderneming bespreekt. Waar het over de bank- en verzekeringssector gaat, kan het groter aantal vestigingsplaatsen

een rol spelen (analoog aan de verhouding tussen lokale OR'en en COR). Te denken is ook aan de vertrouwdsheid van betrokken employees met economische data of met de formulering van problemen in termen van economisch beleid. Opvallend is wel dat in ondernemingen waar de leiding weinig is uitgebouwd, gezien het ontbreken van een aparte personeelsfunktionaris – in kleinere ondernemingen –, de OR veelal weinig kans heeft tot bespreking van beleidscentrale gebieden. Ditzelfde geldt – ook voor grotere ondernemingen – waar de voorzitter van de OR in een andere relatie staat tot eigenaren van de onderneming dan alleen als professioneel manager.

3 De OR: confrontatie van werknemers en de leiding van de onderneming?

3.1 Voorzitter en gekozen leden bij vaststelling van de agenda: een knooppunt

De OR vormt, zoals gezegd, een instituut: een netwerk van relaties tussen verschillende eenheden. De aard van die relaties en kenmerken van die eenheden komen naar voren tijdens maar ook buiten OR-vergaderingen. Een belangrijk moment vormt de wijze waarop de agenda van OR-vergaderingen tot stand komt. Dit is belangrijk voor de invloed van gekozen leden op het werkkterrein van een OR (paragraaf 3.3 en 3.4). Bovendien is de wijze waarop een onderwerp wordt geagendeerd medebepalend voor de wijze waarop betrokken problemen worden besproken. In de wijze waarop de agenda van OR-vergaderingen gewoonlijk wordt vastgesteld, komen verschillen naar voren in de relatie tussen voorzitter en gekozen leden, verschillen die samenhangen met andere kenmerken van de OR als instituut. Daarbij is te denken aan de mate waarin respectievelijk de OR als instituut is uitgebouwd, de gekozen leden een eenheid vormen, gekozen leden contact hebben met en optreden namens andere werknemers, de voorzitter van de OR optreedt als representant van de leiding van de onderneming (paragraaf 3.2).

De wijze waarop de agenda van OR-vergaderingen gewoonlijk tot stand komt, vormt derhalve een knooppunt in het OR-gebeuren.

Er zijn vier typen OR'en te onderscheiden wat betreft de wijze van agendavaststelling. Deze onderscheiden zich van elkaar langs twee lijnen. Enerzijds gaat het om de vraag of (een of meer) gekozen leden en de leiding (de voorzitter of een andere bedrijfsfunktionaris) met elkaar in contact treden over de samenstelling van de agenda. Aan de andere kant staat de vraag naar de mate waarin gekozen leden zich als groep beraden over de agenda van OR-vergaderingen. Combinatie hiervan levert het volgende beeld.

RELATIE VOORZITTER – GEKOZEN LEDEN BIJ AGENDAVASTSTELLING PERCENTAGE COR'EN EN OR'EN MET DEZE PROCEDURE

agenda opgesteld door	gekozen leden beraden zich in hun vooroverleg ook over agenda's?	leiding in gesprek met gekozen leden over agenda's?	COR'en	OR'en	alle OR'en
1 gekozen leden alleen	ja	neen	5	23	20
2 de leiding alleen	neen	neen	11	14	14
3 de leiding in aanwezigheid van gekozen leden	neen	ja	21	18	18
4 gekozen leden in overleg met de leiding	ja	ja	63	44	48
Totaal (= 100 %)			19	90	109

In het eerste type OR'en (23 procent) beraden gekozen leden zich over de agenda, zij alleen stellen deze op, zonder geregeld contact daarover met de leiding. Deze OR'en bestaan enerzijds uit een groep gekozen leden die zich als zodanig soms duidelijk manifesteert en die greep kan hebben op hetgeen er wordt besproken in OR-vergaderingen. De voorzitter van zijn kant wacht af wat voor agendapunten deze gekozen leden naar voren brengen. Dit betekent overigens niet, dat deze voorzitters tijdens OR-vergaderingen geen onderwerpen aansnijden noch dat zij alles wat gekozen leden als agendapunt opvoeren ook als zodanig laten bespreken. Deze informatie wordt hier, vooruitlopend op nog uitdrukkelijk te behandelen onderzoeksresultaten, genoemd om geen verkeerd beeld te wekken. De voorzitter laat in deze OR'en gekozen leden vrij om zelf te bepalen wat zij besproken willen zien. Dit impliceert van de andere kant, dat hij de gekozen leden 'links laat liggen' vóór de vergadering, hen niet vooraf informeert over onderwerpen die hij eventueel wil bespreken, noch gekozen leden in staat stelt eventueel bezwaar te maken tegen bespreking van punten die hij wil aansnijden. In deze OR'en kunnen dan ook twee partijen bestaan en twee agenda's die tijdens de OR-vergadering met elkaar worden gekonfronteerd. Binnen dit type zijn evenwel ook OR'en waar gekozen leden nauwelijks een partij vormen en waar de leiding de OR niet ziet staan.

In een tweede type OR'en (14 procent) vindt evenmin vóór de vergadering een gesprek over de agenda plaats tussen gekozen leden en leiding. Het komt er in deze OR'en op neer dat de agenda ofwel tijdens de vergadering wordt opgesteld, ofwel – en dit vormt de overgrote meerderheid van dit type – dat *de voorzitter of een andere bedrijfsfunktionaris de agenda vaststelt.* Anders gezegd: in deze OR'en is ook geen sprake van een relatie tussen partijen: gekozen leden vormen nl. geen partij en de voorzitter domineert of ziet de OR als te onbelangrijk om zich daarop zelf voor te bereiden.

In de overige OR'en vindt er een gesprek plaats, b.v. in een agendakommissie, tussen een of meer gekozen leden en een of meer vertegenwoordigers van de leiding. In die zin vormt de OR, ook waar het gaat om agendering, een relatie tussen leiding en gekozen leden. Beide partijen kunnen onderwerpen voorstellen; mogelijk vindt dan overleg plaats over hetgeen wel en niet op de agenda zal komen, gekozen leden krijgen dan informatie over – tenminste een deel van de – onderwerpen die de leiding wil bespreken zodat zij zich hierop kunnen voorbereiden. In deze procedure is een indicatie te zien voor de bereidheid van de leiding om de OR serieus te nemen. Deze activiteit van de leiding kan op verschillende wijzen worden begrepen. Gekozen leden krijgen informatie zodat zij zich beter kunnen voorbereiden. Daarnaast evenwel biedt deze procedure de mogelijkheid voor de leiding om meer greep te houden op de onderwerpen die gekozen leden willen bespreken: de agendakommissie kan ook werken als een eerste zeef waardoor agendavoorstellen van gekozen leden verdwijnen, zeker waar dit gesprek met slechts een of enkele gekozen leden plaatsvindt. Met het oog daarop is het o.a. van belang of deze gekozen leden in de agendakommissie 'a titre personnel' werken dan wel dat ook in het overleg tussen alle gekozen leden tenminste ooit aandacht wordt geschonken aan agenderingskwesties.

Uit verschillende gegevens komt naar voren dat binnen deze OR'en met een relatie tussen leiding en gekozen leden over de agenda twee typen zijn te onderscheiden.

In een aantal OR'en (18 procent) – het derde type – spreken gekozen leden in hun vooroverleg nooit over de vraag wat wel en wat niet moet worden geagendeerd. Zij vormen derhalve niet als groep (via hun vertegenwoordiger(s) in de agendakommissie) een partij voor de leiding waar het gaat over de agenda. Deze OR'en gelijken in vele opzichten op het tweede bovengenoemde type OR'en: de leiding domineert. In de hier besproken OR'en is evenwel mogelijk dat het gesprek over de agenda aan gekozen leden de gelegenheid biedt zich beter op de bespreking in OR-vergaderingen voor te bereiden.

Het vierde en grootste type OR'en (44 procent) kenmerkt zich doordat ook gekozen leden zich actief bezighouden met de agenda en als zodanig wel in staat kunnen zijn partij te bieden aan de leiding bij vaststelling van de agenda.

3.2 Gekozen leden en voorzitter als vertegenwoordigers

Vormt een OR een relatie tussen werknemers en leiding?

In het bovenstaande is de nadruk gelegd op de aard van de relatie tussen de leiding en gekozen leden. Daarbij is al naar voren gekomen dat gekozen leden soms eigenlijk niet bestaan als groep die over de agenda in relatie kan staan met de leiding. Diezelfde nuancerings is ook voor een aantal andere OR'en te maken: het niveau waarop gekozen leden zich als groep hebben ontwikkeld is soms zo laag dat zij nauwelijks een partij kunnen vormen, noch in overleg noch in confrontatie met de voorzitter. Het niveau waarop een OR als instituut is uitgebouwd, mag evenmin uit het oog worden verloren.

In een aantal ondernemingen leidt de OR een marginaal bestaan en lijkt hij meer een formaliteit. Eenderde van de OR'en (32 procent) vergadert niet meer dan 6 keer per jaar, het wettelijk verplichte minimum; daarin is inbegrepen de 7 procent van de OR'en die minder vaak bijeenkomen. Met de frequentie van vergaderen hangen andere kenmerken samen (de aanwezigheid van commissies, het uitnodigen door gekozen leden van deskundigen e.d.), die wijzen op een verschil tussen OR'en naar de mate waarin zij als instituut een reëel bestaan leiden. In 19 procent van de (90) OR'en vinden niet meer dan 6 vergaderingen per jaar plaats en besteden gekozen leden nauwelijks tijd aan vooroverleg. Dergelijke OR'en zijn vooral te vinden onder de OR'en waar vooral de leiding de agenda vaststelt (type 2 en 3) en OR'en waar alleen gekozen leden een agendavoorstel opmaken (type 1). De leiding en/of gekozen leden zien deze OR'en waarschijnlijk als een niet serieus te nemen instelling.

De mate waarin gekozen leden optreden als onafhankelijke groep

De vraag of gekozen leden wel eens aandacht besteden in hun vooroverleg aan agenderingskwesties, vormt een van de indicaties voor het overleg tussen gekozen leden. Een basisvoorwaarde voor een OR als relatie tussen werknemersvertegenwoordigers en leiding, is dat gekozen leden onderling overleggen en daardoor als partij in relatie kunnen treden met de leiding. In ruim eenderde van de OR'en is dit vooroverleg nauwelijks uitgebouwd, in 16 procent vindt nooit na-overleg plaats tussen gekozen leden, dat wil zeggen enigerlei bespreking na en naar aanleiding van een vergadering. Wanneer dit overleg beter is ontwikkeld, zijn gekozen leden in staat zich te buigen over agenderingskwesties, treden zij op als partij in OR-vergaderingen door wel eens om schorsing daarvan te vragen en door zelf te beoordelen of het nodig is om tegenover derden geheimhouding in acht te nemen over OR-vergaderingen.

In OR'en waar de leiding alleen (type 2) of in tegenwoordigheid van een of enkele leden – die in voltallig overleg nl. nooit spreken over de agenda – de agenda opstelt (type 3), vormen gekozen leden vaak nauwelijks een groep die in

onderlinge discussie hun mening(en) hebben uitgekristalliseerd. Waar de leiding alleen de agenda vaststelt, domineert zij gekozen leden dan ook in veel van deze OR'en. Waar er wel sprake is van een relatie tussen gekozen leden en leiding inzake agendering, is deze op zichzelf van betekenis. Ook indien gekozen leden zich als groep nooit beraden over de agenda, treden zij tijdens vergaderingen wel eens op als partij. Dit geldt zeker wanneer het overleg tussen gekozen leden beter is ontwikkeld (type 4). Opvallend is, dat in OR'en waar alleen gekozen leden een (koncept-)agenda opstellen (type 1), deze laatste in relatief veel OR'en wel eens geheimhouding weigeren en/of niet ongevraagd geheimhouding in acht nemen, maar dat zij in minder OR'en wel eens om schorsing van de vergadering vragen. Dit wijst erop, dat in een aantal van deze OR'en, waar de voorzitter afwacht wat gekozen leden voorstellen en onafhankelijk van hen bepaalt wat hij wel of niet aan de orde zal stellen, gekozen leden wel een onafhankelijke groep vormen maar geen heil zien in tussentijds beraad over een nadere standpuntbepaling. Anders gezegd, in een aantal van deze OR'en staan voorzitter en gekozen leden ook tijdens vergaderingen niet in een relatie waarin men zaken doet met elkaar.

Gekozen leden als werknemersvertegenwoordigers

In dit onderzoek is bij gekozen leden informatie ingewonnen over het contact dat zij hebben met hun achterban en over de interesse en activiteit van die achterban inzake de OR. De, overigens vaak sterk gedifferentieerde, achterban zelf is dus niet aan het woord geweest. De vraag is, of die achterban iets zou kunnen zeggen over de OR in die OR'en (20 procent) waarvan gekozen leden nauwelijks contact onderhouden met andere werknemers over de OR. Het vertegenwoordigend karakter van gekozen leden is niet altijd even duidelijk. In veel OR'en (56 procent) komt het wel eens voor, dat gekozen leden in OR-vergaderingen een standpunt innemen dat niet in overeenstemming is met dat van hun soms ook gedifferentieerde – achterban. Het feit dat in de meeste OR'en gekozen leden weinig problemen hebben met het vertrouwelijk karakter van de OR en dit ook wel zonder uitdrukkelijk verzoek van de voorzitter bewaren, wijst in diezelfde richting. Gekozen leden lossen de spanning tussen vertegenwoordiging enerzijds en de relatie met de leiding anderzijds, vaak op door enige afstand te bewaren tegenover de achterban.

Over het geheel genomen is er wel sprake van een parallel tussen de mate waarin gekozen leden zich als groep manifesteren enerzijds en de mate waarin zij contact hebben met de achterban en standpunten van de achterban verdedigen anderzijds. Daarin speelt de eigen activiteit van de achterban ook een rol, met name wanneer deze wel eens dreigt eventueel acties te zullen ondernemen.

In de lijn van die parallel ligt dat in veel van de OR'en waar de leiding de agenda opstelt, alleen dan wel in tegenwoordigheid van een of enkele gekozen leden (type 2 en 3), de gekozen leden geen groep vormen, ook weinig contact hebben met de achterban en daarvan afwijkende standpunten innemen (dit alles in verge-

lijking met beide andere typen OR'en). Hieruit spreekt het belang van de mate van kontakt met de achterban. Ook in het type (4) OR'en waar gekozen leden als groep juist duidelijk in relatie staan met de voorzitter en met hem overleggen over de agenda, komt het minder vaak voor dat gekozen leden wel eens eigen, van de achterban afwijkende, standpunten innemen. Het intensiever kontakt met een, overigens ook aktiever, achterban vormt hier wel eens een tegenwicht. Dit alles betekent dat het vertegenwoordigend karakter van gekozen leden meer in gevaar komt door het gebrek aan een duidelijke relatie met de achterban dan alleen door de duidelijke relatie met de voorzitter. Op verschillende plaatsen in het onderzoek is het belang gebleken van een 'onderbouw' voor het kontakt met de achterban, in de vorm van vakbondswerk in de onderneming en/of van afdelingsoverleg.

De voorzitter als representant van de leiding

De mate waarin de voorzitter optreedt als representant van de leiding van de onderneming blijkt uit de frekwentie van zijn kontakt met staffunktionarissen en met andere bestuursleden en vooral uit de vraag of hij met hen wel eens overlegt over het standpunt dat hij zal innemen. Dit alles gebeurt meer in ondernemingen waar ook gekozen leden duidelijker als groep optreden. De mate waarin de leiding de OR serieus neemt, zou kunnen blijken uit de vraag of de voorzitter wel eens met de staf overlegt over de mate waarin men in beslissingen rekening zal houden met hetgeen gekozen leden hebben gezegd. Dit overleg komt vaker voor wanneer gekozen leden als partij optreden door wel eens schorsing te vragen of door zich te beraden over de agenda. Dit 'serieus nemen' van de OR kan, zoals gezegd, verschillende betekenissen hebben: de leiding kan zodoende haar beslissingen zo inkleden dat deze meer aanvaardbaar worden, terwijl deze al dan niet meer tegemoet komen aan de verlangens van gekozen leden. Dit 'serieus nemen' van de OR uit zich ook in het feit, dat de voorzitter wel eens kwesties buiten bespreking houdt. De OR vormt voor de leiding wel eens een faktor waarmee rekening moet worden gehouden, o.a. door mogelijk lastige discussies te voorkomen.

Zoals te verwachten, doet dit zich meer voor in OR'en waar gekozen leden zich bezighouden met de agenda. Opvallend is dat hierin weinig verschil naar voren komt tussen OR'en waar alleen gekozen leden een agenda opstellen en die waar zij hierover in overleg treden met de leiding. Dit wijst op het belang van juist het niveau van aktiviteit van gekozen leden voor het optreden van de voorzitter. De dominante rol van de voorzitter in de OR'en waar alleen de leiding de agenda opstelt blijkt nog eens uit het feit dat relatief veel van deze voorzitters vaak geheimhouding opleggen aan gekozen leden.

3.3 Het werkkerrein van OR'en als plaats en resultaat van konfrontatie tussen gekozen leden en voorzitter

In dit verband is vooral van belang, in hoeverre het werkkerrein van OR'en kan worden begrepen als een uitkomst van de onderscheiden relatiepatronen. Daartoe is op de eerste plaats te bezien wat door wie wordt geagendeerd respectievelijk niet wordt geagendeerd.

Agenderen en niet-agenderen

In OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken in hun vergaderingen is het aandeel van door de voorzitter aangesneden onderwerpen iets groter dan in OR'en die overwegend niet-beleidscentraal bezig zijn. Dit verband was ook wel te verwachten: de leiding beschikt over informatie over het bestuur en beleid van de onderneming. Het feit echter dat dit verband niet sterk is, wijst op het belang van andere factoren.

Het aandeel in de besproken onderwerpen van punten die op initiatief van gekozen leden zijn geagendeerd, vertoont weinig verband met de onderscheiden procedure van agendavaststelling. Waar alleen gekozen leden een (koncept-)agenda opstellen, snijdt de voorzitter ook onderwerpen aan, staande de vergadering. Waar alleen de leiding de agenda opstelt, maken gekozen leden ook wel eens gebruik van diezelfde mogelijkheid.

Een andere ingang vormt de vraag naar processen waardoor onderwerpen niet zijn besproken. In de eerste plaats betreft dit processen van 'doorverwijzing' van problemen naar andere instanties. Doorverwijzing door gekozen leden van vragen van de achterban komt in gelijke mate voor in de verschillende typen OR'en. Doorverwijzing bij agendavaststelling gebeurt meer in de OR'en waar gekozen leden met de leiding overleggen over de agenda. Opvallend is dat waar deze procedure neerkomt op agendavaststelling door de leiding in tegenwoordigheid van gekozen leden, doorverwijzing bij agendavaststelling vooral betrekking heeft op minder-beleidscentrale gebieden. In OR'en waar gekozen leden zich wel actief inlaten met de agenda, ook in die OR'en waar alleen gekozen leden de (koncept-)agenda opstellen, betreft doorverwijzing meer de beleidscentrale gebieden. Hieruit kan een grotere selectiviteit blijken: ook van gekozen leden in een aantal van deze OR'en waar het gaat om bespreking van plannen van de leiding inzake het beleid van de onderneming als economische eenheid. Men stelt de grenzen van de competentie van de OR enger. Waar dit gebeurt in een gesprek over de agenda tussen gekozen leden en leiding, is het niet mogelijk om de bijdrage vast te stellen van elk van hen afzonderlijk in de beslissing tot doorverwijzing. In deze beslissingen kan ook de leiding een rol spelen door aan te dringen op het niet-bespreken van een onderwerp van gekozen leden met als argument dat dit niet in de OR thuishoort. Ook in die zin betekent dit overleg een duidelijker greep op de agenda, ook van de leiding.

Andere onderwerpen blijven buiten bespreking ondanks het feit dat zij tot het werkterrein van de OR behoren, dat wil zeggen op grond van 'non-decisie'. Een van de vormen daarvan is dat de voorzitter een onderwerp buiten bespreking houdt, al dan niet met een beroep op 'zwaarwichtige belangen'. Dit komt iets meer voor in OR'en waar gekozen leden zich (ook) onderling beraden over de agenda. Het feit dat de leiding met goed voorbereide gekozen leden overlegt over de agenda, vormt voor de voorzitter niet vaker een belemmering voor deze wijze van beperking van medezeggenschap.

Gekozen leden kunnen dit al dan niet onderkennen; als zij dit wel doen, blijken zij vaak ook op andere punten actief en kritisch te zijn. Hierbij speelt overigens hun relatie met de leiding een rol. In OR'en waar gekozen leden met de leiding overleggen over de agenda en zij zich daarop goed voorbereiden, zien zij vaker dit buiten bespreking houden dan in OR'en waar gekozen leden geen contact hebben met de voorzitter over de agenda. Hier blijkt de betekenis van juist deze relatie met de leiding voor de mate waarin gekozen leden geïnformeerd zijn. Aan de andere kant evenwel is het duidelijk dat gekozen leden zelf niet altijd gebruik maken van dit contact met de leiding: in OR'en waar gekozen leden zich niet druk maken over de agenda, zien zij vaak niet dat kwesties buiten bespreking zijn gehouden.

Een ander moment is, dat gekozen leden er niet in slagen die punten besproken te krijgen die zij voorstellen. Dan komt ook voor, dat zij wel eens overwogen agendavoorstellen niet naar voren brengen, omdat zij verwachten dat zo'n voorstel toch weinig kans van slagen zou hebben. In OR'en waar gekozen leden zich actief bezig houden met de agenda, noemen zij deze momenten vaker. De zogenaamde 'opstelling van de agenda door gekozen leden alleen' betekent dan ook niet dat in deze OR'en de gekozen leden werkelijk bepalen wat wordt besproken: de voorzitter wijst onderdelen van de (concept-)agenda van gekozen leden wel eens af en hij houdt andere kwesties wel eens buiten bespreking. In OR'en waar partijen met elkaar over de agenda overleggen komt het vaker voor dat gekozen leden zelf beslissen een overwogen voorstel niet in dat overleg op te voeren omdat dit toch geen succes zou hebben. Ondanks hun eigen beoordeling van overwogen agendavoorstellen op de haalbaarheid ervan, stoten in deze OR'en gekozen leden wel eens op afwijzing door de leiding van een voorgesteld onderwerp.

Hierteenover staat dat in diezelfde OR'en, waar gekozen leden met de leiding overleggen over de agenda, zij ook wel eens een voorgesteld onderwerp van de leiding afwijzen. Dit wijst op een aspekt dat ook op andere plaatsen naar voren komt: in deze OR'en gaan gekozen leden niet altijd in op onderwerpen die de leiding inbrengt c.q. niet op de wijze zoals de leiding zich dat voorstelt.

Deze processen van 'non-decisie' vormen een indicatie voor de machtsverhouding tussen werknemersvertegenwoordigers en ondernemingsleiding. Een probleem bij de meting van dergelijke processen komt in het bovenstaande duidelijk naar

voren informatie hierover kunnen de betrokkenen alleen geven indien zij actief, geïnformeerd en kritisch zijn. Alleen dan zijn zij in staat te onderkennen dat bepaalde problemen bestaan en bespreking verdienen, maar dat deze door anderen buiten discussie worden gehouden dan wel dat zij er niet in slagen om deze besproken te krijgen. In 28 procent van de OR'en noemen gekozen leden geen enkele vorm van 'non-decisie' waarvan zij te lijden zouden hebben (geen onderwerp dat buiten bespreking is gehouden door anderen of waarvan agendering is mislukt of nagelaten op grond van verwacht gebrek aan succes). In de helft van deze OR'en waar gekozen leden geen 'non-decisie' noemen, heeft de voorzitter wel een of meer onderwerpen buiten bespreking gehouden. Gekozen leden hebben dit evenwel niet gesignaleerd. Verder ontplooiën in bijna de helft van al deze OR'en waar gekozen leden geen 'non-decisie' noemen, gekozen leden ook geen enkele activiteit inzake de agenda. Met beide gegevens tegelijkertijd rekening houdend, is het mogelijk dat in 9 procent van alle OR'en geen sprake is van 'non-decisie'. Gekozen leden zijn wel actief wat betreft de agenda, signaleren geen 'non-decisie' en hun voorzitter zegt geen kwesties buiten bespreking te hebben gehouden. In geen van deze OR'en zijn agendavoorstellen van de voorzitter afgewezen. De balans slaat hier derhalve niet door naar de kant van gekozen leden. In bijna al deze gevallen (8 procent van alle OR'en) gaat het om OR'en die in hun vergaderingen overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken, het is dan ook mogelijk dat beide partijen de OR definiëren als een instituut dat zich beperkt tot bespreking van alle problemen op het gebied van personeel-beleid, arbeidsvoorwaarden en/of omstandigheden die gekozen leden naar voren brengen.

Alles bijeen blijken in veel van de *OR'en* waar de *leiding de agenda vaststelt* en die meestal overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken, op de meer-beleidscentrale gebieden onderwerpen onbesproken te zijn, met name omdat deze buiten discussie zijn gehouden door de voorzitter, in een aantal van deze OR'en wordt dit ook wel gezien door gekozen leden. Van deze OR'en is zeer waarschijnlijk, dat gekozen leden nauwelijks greep hebben op de agenda en dat de voorzitter bepaalt welke onderwerpen aan de orde komen. Hij laat overwegend minder-beleidscentrale gebieden ter bespreking toe en houdt andere buiten de OR.

Gelijkenissen met deze groep OR'en vertonen *OR'en* waar wel een gesprek is over de agenda maar waar gekozen leden niet toe zijn aan bewaking daarvan. Deze OR'en zijn sterk georiënteerd op minder-beleidscentrale gebieden, zo dat soms alleen daarop 'non-decisie' wordt gesignaleerd, in een ander groot deel van deze OR'en worden meer-beleidscentrale onderwerpen buiten bespreking gehouden.

In de meeste *OR'en* waar gekozen leden wel actief bezig zijn met de agenda en deze alleen of in overleg met de leiding opstellen komt doorverwijzing en 'non-decisie' voor op beleidscentrale gebieden, ook indien zij overwegend minder-

beleidscentrale gebieden bespreken. Dit tekent de selektiviteit waarmee deze OR'en te werk gaan, hun oriëntatie op het totaal van het ondernemingsgebeuren en de mate waarin hier de agenda voorwerp is van discussie. Waar de relatie tussen *gekozen leden en voorzitter een gescheiden optreden* van beiden *rond de agenda* betekent, is dit alles het meest uitgekristalliseerd. Zij verwijzen onderwerpen op beleidscentrale gebieden veel door naar andere instanties, maar staan ook meestal bloot aan 'non-decisie' op dit terrein. Deze beide processen hangen waarschijnlijk met elkaar samen. Doorverwijzen kan geïnspireerd zijn door de wetenschap dat de OR op beleidscentrale gebieden toch weinig bereikt, gezien de betrekkelijk harde opstelling ook van de voorzitter die dergelijke problemen buiten bespreking houdt en gezien de wijze van bespreken van dergelijke onderwerpen als zij wel aan de orde komen.

Vooral in deze laatste typen OR'en, waar gekozen leden actief zijn inzake agendering en zij een (concept-)agenda alleen opstellen dan wel deze in een gesprek met de leiding vastleggen, is enige invloed van gekozen leden op de agenda te verwachten. Uit andere onderzoeksgegevens komt naar voren, dat binnen beide typen: meer-beleidscentrale gebieden worden besproken, vaak op grond van de noodzaak 'krisissituaties' in de onderneming te bespreken. In OR'en waar gekozen leden in gesprek zijn met de leiding over de agenda is nog vaker afdelings-overleg aanwezig. Dit laatste kan mede verklaren waarom in deze OR'en beleidscentrale onderwerpen, vaak van de kant van gekozen leden, meer kans maken op bespreking.

In beide typen kenmerken de minder-beleidscentraal georiënteerde OR'en zich door een iets duidelijker relatie met vakbonden: dit kan een sterkere oriëntatie van gekozen leden op minder-beleidscentrale gebieden en doorverwijzing van meer-beleidscentrale onderwerpen naar vakbonden impliceren. In die laatste zin hebben in beide gevallen gekozen leden greep op de agenda. Daarnaast staat evenwel, dat waar alleen gekozen leden de agenda opstellen, de voorzitter vaak beleidscentrale onderwerpen buiten bespreking houdt. Juist in deze laatste OR'en houdt de voorzitter anders gezegd 'de boot af': hij houdt beleidscentrale onderwerpen buiten discussie en houdt voorstellen tot bespreking daarvan van de kant van gekozen leden tegen. Het zijn dan ook vooral deze OR'en waar gekozen leden weinig kans maken op bespreking van deze onderwerpen, voorzover zij deze zelf al in de OR willen bespreken en deze niet willen overlaten aan vakbonden.

4 De wijze van bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen

Het moment waarop een OR zich het meest duidelijk manifesteert is de OR-vergadering. In het kader van onze probleemstelling is ook de wijze waarop onderwerpen tijdens OR-vergaderingen besproken worden van belang. De rol van gekozen leden en daarmee samenhangend die van de voorzitter staat daarbij centraal.

In dit onderzoek is per OR informatie verzameld over het bespreken van een viertal verschillende en ook door gekozen leden zelf – belangrijk geachte onderwerpen, welke konkreet in de betreffende OR aan de orde zijn geweest. Daarnaast is hierover informatie verkregen door middel van een analyse van notulen van OR-vergaderingen waarbij alle besproken onderwerpen zijn betrokken.

In paragraaf 4.1 wordt ingegaan op enkele algemene bevindingen met betrekking tot de besprekingswijze van onderwerpen in OR-vergaderingen aan de hand van het optreden van gekozen leden. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 gezien in hoeverre de aard van de relatie tussen gekozen leden en voorzitter bij de vaststelling van de agenda zich ook tijdens OR-vergaderingen manifesteert. Tenslotte komen in paragraaf 4.3 enkele factoren en met name het werkterrein aan de orde die van betekenis zijn voor verschillen tussen OR'en wat betreft de besprekingswijze van onderwerpen in OR-vergaderingen.

4.1 De rol van gekozen leden bij de bespreking van onderwerpen

Voor de wijze van bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen is een aantal aspecten van belang. Wat is de inbreng van gekozen leden in het besluitvormingsproces, stellen gekozen leden zich op als werknemersvertegenwoordigers, boeken zij resultaten bij de bespreking van onderwerpen in de OR? Daarbij dienen vragen te worden gesteld aan de rol van de voorzitter. Welke mogelijkheden krijgen gekozen leden om hun taak als werknemersvertegenwoordigers te vervullen, gezien informatieverschaffing vooraf en de inbreng die van hen wordt verwacht?

Over het algemeen is de wijze waarop de voorzitter onderwerpen wil bespreken, bepalend voor de inbreng van gekozen leden. Wanneer de voorzitter de bespreking wil beperken tot het aanhoren van meningen van gekozen leden, gaan ook gekozen leden meestal niet ver in hun inbreng. De inbreng van gekozen leden is over het algemeen groter wanneer het gaat om het sociale beleid (minder beleidscentrale kwesties), de voorzitter laat vooral waar het gaat om kwesties van economisch beleid (beleidscentrale kwesties) in weinig OR'en een hoge inbreng toe. Wanneer dergelijke beleidscentrale onderwerpen in de vergaderingen aan de orde komen, zijn zij vaak door de voorzitter zelf in de OR aan de orde gesteld, gekozen leden initiëren relatief vaker minder beleidscentrale kwesties. Verder hebben we gezien dat op de beleidscentrale kwesties de voorzitter als representant van de ondernemingsleiding beter greep heeft dan werknemersvertegenwoordigers, ook wat betreft agendering. Getuige o.a. het feit dat hij relatief vaak dit soort onderwerpen buiten bespreking houdt. Wanneer dit soort problemen wel ter bespreking worden opgevoerd, lijken het vaak wettelijke verplichtingen te zijn die hem daartoe bewegen.

Bij onderwerpen van beleidscentrale gebieden voegen gekozen leden zich echter altijd naar de wensen van de voorzitter met betrekking tot het niveau van hun participatie aan het besluitvormingsproces in de OR. In een aantal OR'en (33 procent) blijken gekozen leden bij belangrijke onderwerpen nogal eens verder te gaan met hun inbreng dan waartoe de voorzitter hen uitnodigt: terwijl de voorzitter b.v. alleen de bedoeling heeft om alleen informatie te verstrekken of vrijblijvende meningen te peilen, nemen gekozen leden uitdrukkelijk een standpunt in. De poging om door de grenzen die de voorzitter hen stelt heen te breken wijst op een harde en onafhankelijke opstelling van gekozen leden als werknemersvertegenwoordigers. In een tweede groep OR'en (40 procent) gaan gekozen leden – zeker waar het dit soort onderwerpen betreft – minder ver met hun inbreng dan de voorzitter toestaat en/of wenselijk zou vinden; in de overige OR'en tenslotte voegen gekozen leden zich grosso modo naar de uitnodiging c.q. wensen van de voorzitter wat dit betreft.

Voorzichtigheid en/of taktische redenen kunnen gekozen leden uit de tweede groep OR'en ertoe brengen om het niveau van participatie aan het besluitvormingsproces te beperken. De indruk bestaat dat in deze OR'en gekozen leden wel eens uitdrukkelijk de beslissing nemen om geen standpunt te formuleren, o.a. omdat zij niet gebonden willen worden waar het beleidscentrale kwesties betreft. In deze OR'en is het schorsen van OR-vergaderingen ten behoeve van onderling beraad door gekozen leden van betekenis: gekozen leden proberen als groep vertegenwoordigers te reageren op – niet verwachte – wendingen in OR-vergaderingen. Zij kunnen tijdens dit beraad tussentijds overleggen over de vraag òf en zo ja wat voor standpunt zij zullen innemen ten aanzien van b.v. door de voorzitter staande de vergadering aangesneden onderwerpen of ten aanzien van een door de voorzitter voorgesteld aanbod. In combinatie met andere gegevens wijst een terughoudende opstelling met andere woorden relatief vaak op een onafhankelijke opstelling van gekozen leden.

Een andere uiting van een onafhankelijke opstelling door gekozen leden, is het daadwerkelijk tijdens OR-vergaderingen tot uiting brengen van verschillen in standpunt over belangrijke onderwerpen. Dit gaat vaak gepaard met het gebruik van 'harde' argumenten, waarbij vooral gedacht dient te worden aan een beroep op wettelijke bepalingen. In beide gevallen betreft het tevens pogingen van gekozen leden om invloed aan te wenden. Vooral wanneer het om beleidscentrale kwesties gaat, wordt nogal eens een beroep gedaan op wettelijke bepalingen. Gekozen leden noemen dit soort argumenten bij deze onderwerpen ook van meer invloed dan andersoortige argumenten. Wanneer het om niet-beleidscentrale kwesties gaat blijken gekozen leden vooral de minder 'harde' argumenten, zoals terzake kundige opmerkingen, meer te gebruiken en daaraan ook meer invloedswaarde toe te kennen.

Ook een onafhankelijke opstelling van gekozen leden als groep tijdens OR-vergaderingen gaat niet altijd gepaard met het laten prevaleren van personeelsbelangen

boven bedrijfsbelangen. Wel wegen personeelsbelangen over het algemeen zwaarder in OR'en waar gekozen leden een grote inbreng hebben in het besluitvormingsproces. In dit verband is voldoende informatieverschaffing voor OR-vergaderingen van belang. Er dient op gewezen te worden dat het niet in al deze OR'en gaat om een eensgezind optreden van gekozen leden als groep, die het aksent legt op het personeelsbelang, veelal spelen uiteenlopende personeelsbelangen een rol, hetgeen dan ook tot uiting komt in het voorkomen van meningsverschillen tussen gekozen leden onderling. Aan de andere kant blijken gekozen leden in een aantal OR'en dit op te vangen door middel van schorsing van OR-vergaderingen. In enkele gevallen betekent schorsing dan een vervanging van het niet-aanwezige vooroverleg tussen gekozen leden.

Over het algemeen blijken gekozen leden naar hun eigen zeggen meer invloed uit te oefenen wanneer minder-beleidscentrale kwesties aan de orde zijn. In nogal wat OR'en wordt het uitoefenen van invloed door gekozen leden afgemeten aan het bereiken van 'tastbare' resultaten.

Eerste voorwaarde voor invloed van gekozen leden, maar ook voor eerder behandelde aspecten is dat gekozen leden een duidelijk beeld hebben van de door hen gewenste resultaten. Aan die voorwaarde wordt niet altijd voldaan. Bij dit alles is o.a. van betekenis of zij voldoende informatie vooraf hebben gekregen.

4.2 De relatie tussen gekozen leden en voorzitter tijdens OR-vergaderingen

Eerder is gewezen op het verschil tussen OR'en met betrekking tot de gevolgde agenderingsprocedure. Over het algemeen blijkt dat de hierin opgesloten relatie tussen voorzitter en gekozen leden ook tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR wordt geaktualiseerd.

Waar gekozen leden alleen de (koncept)agenda samenstellen wordt door de voorzitter nogal eens 'de boot afgehouden'. Hij laat gekozen leden weinig ruimte om een grote inbreng te leveren in het besluitvormingsproces tijdens OR-vergaderingen en ook de informatieverschaffing vooraf is onvoldoende. De dominante rol van de voorzitter tijdens OR-vergaderingen gaat nogal eens gepaard met een kritische en onafhankelijke opstelling van gekozen leden hunnerzijds. Zij treden duidelijk op als personeelsvertegenwoordigers, laten frekwent standpuntverschillen tot uiting komen, gebruiken tijdens de discussies harde argumenten en proberen door de beperkte grenzen heen te breken waarbinnen de voorzitter de besluitvorming wil houden.

Deze OR'en kenmerken zich met andere woorden ook in OR-vergaderingen door het optreden van de groep gekozen leden als personeelsvertegenwoordiging tegenover de voorzitter, die de OR opvat als een instituut van het personeel. 'Tastbare' resultaten worden door gekozen leden dan ook nauwelijks bereikt. In een

aantal van deze OR'en kennen gekozen leden zichzelf echter wel enige invloed toe.

OR'en waar gekozen leden met de voorzitter spreken over de agenda, kontrasteren duidelijk met voornoemde groep. De verschillen komen het meest evident naar voren in de opstelling van de voorzitter. In het kader van deze relatie met gekozen leden wordt aan hen in deze OR'en vaak voldoende informatie vooraf verschaft. Ook de ruimte die de voorzitter gekozen leden biedt om activiteiten te ontplooiën in het besluitvormingsproces tijdens OR-vergaderingen is relatief groot. De voorzitter neemt de OR serieus en tracht de kooperatie van gekozen leden te winnen. De opstelling van gekozen leden tijdens de bespreking in de OR is gedifferentieerd van aard. In veel van deze OR'en stellen zij zich onafhankelijk op ten opzichte van de voorzitter. Bestaande standpuntverschillen ten aanzien van belangrijke onderwerpen komen relatief vaak tot uiting in OR-vergaderingen. Interessant is aan de andere kant de voorzichtigheid waarmee gekozen leden opereren in een deel van de OR'en met deze overlegrelatie over de agenda. Zij maken niet gebruik van de mogelijkheden die de voorzitter hun biedt tot een hoge inbreng in het besluitvormingsproces. Vooral waar het om beleidscentrale kwesties gaat, is dit vaak het geval. Dit wijst op het bewaren van afstand en het 'afhouden van de boot' door gekozen leden. In deze OR'en kennen gekozen leden zichzelf veel invloed toe, deze heeft dan echter vooral betrekking op het behalen van resultaten met betrekking tot het sociale beleid (niet-beleidscentrale kwesties). Het is ook juist dit gebied waarop zij hun activiteiten richten. Over het algemeen kan de groep OR'en waar partijen ook over de agenda overleggen, worden getypeerd als een groep waarin 'zaken' worden gedaan tussen voorzitter en gekozen leden. De wijze waarop dit gebeurt tijdens OR-vergaderingen loopt uiteen.

Naast bovengenoemde OR'en kan hier gewezen worden op de groepen OR'en *waar de ondernemingsleiding de agenda samenstelt*, al dan niet in aanwezigheid van gekozen leden die zich niet onderling beraden over agendering. De weinig geprofileerde positie van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers komt hier duidelijk ook in OR-vergaderingen tot uitdrukking.

De voorzitter van de OR speelt ook hier een dominante rol. In een aantal OR'en wordt aan gekozen leden onvoldoende informatie vooraf verstrekt en weinig mogelijkheden geboden tot inbreng. Gekozen leden stellen zich betrekkelijk passief op en ontplooiën vaak weinig activiteiten, terwijl ze zich nauwelijks als groep personeelsvertegenwoordigers opstellen. De voorzitter laat de OR met andere woorden links liggen en heeft daarvan ook niets te duchten, gezien deze opstelling van gekozen leden. De OR komt vaak niet verder dan het voeren van 'technische' discussies tussen gekozen leden over oplossingen van problemen.

4.3 Besprekingswijze tegen de achtergrond van het werkteerein

Een van de gronden voor verschillen tussen OR'en wat betreft de wijze van bespreking van onderwerpen, is het werkteerein. Dit werkteerein van OR'en loopt uiteen mede als gevolg van verschillen tussen de ondernemingen waarbinnen OR'en werken. Voor een groot deel zijn deze ondernemingskenmerken ook gekoppeld aan verschillen tussen OR'en wat betreft hun uitbouw en structuur en wat betreft de wijze van bespreken van onderwerpen. Op andere plaatsen in dit hoofdstuk komt dit complex aan de orde.

In deze subparagraaf worden belangrijke verschillen tussen OR'en in hun wijze van bespreking van onderwerpen gerelateerd aan uiteenlopende werkteerijnen. Vooral in OR'en met een overwegend beleidscentraal werkteerein blijkt de aard van de relatie tussen voorzitter en gekozen leden van duidelijke betekenis te zijn voor de besprekingswijze.

In OR'en waar overwegend beleidscentrale gebieden worden besproken, richten gekozen leden hun energie bij het bespreken van onderwerpen vooral op de niet-beleidscentrale kwesties die in deze OR'en eveneens aan de orde komen. Dit geldt niet alleen voor de activiteiten die zij in het besluitvormingsproces ontplooiën, maar ook voor de invloed die zij zichzelf toekennen. Juist waar het niet-beleidscentrale kwesties betreft worden in deze OR'en over het algemeen resultaten bereikt door gekozen leden. Hierbij speelt de relatie tussen gekozen leden en voorzitter een belangrijke rol.

In die OR'en namelijk met een overwegend beleidscentraal werkteerein waar gekozen leden als partij staan tegenover de voorzitter bij agendering, is de situatie anders dan in de OR'en met hetzelfde werkteerein maar waarin gekozen leden en voorzitter meer met elkaar in overleg zijn.

In eerstgenoemde OR'en zijn gekozen leden zeer actief bij de bespreking van onderwerpen zowel op beleidscentrale gebieden als op niet-beleidscentrale gebieden. Zij proberen evenwel waar het beleidscentrale kwesties betreft, door de beperkte ruimte die de voorzitter hen geeft heen te breken. Gezien een aantal wettelijke bepalingen heeft de voorzitter beleidscentrale kwesties in de OR aan de orde (moeten) laten komen, maar hij wil ook niet meer dan dat. Een hogere participatie aan het besluitvormingsproces door gekozen leden dan het uiten van vrijblijvende meningen, acht hij niet gewenst. Krisissituaties in de onderneming nopen ook gekozen leden echter om zich in de OR kritisch, onafhankelijk op te stellen en om te proberen invloed uit te oefenen in het besluitvormingsproces.

Dit speelt vooral in ondernemingen waar andere kanalen ontbreken waarlangs deze beleidscentrale kwesties zouden kunnen worden behandeld. Het ontbreken van vakbondswerk in deze ondernemingen springt hier in het oog. Terwijl in ondernemingen waar vakbonden actief zijn beleidscentrale kwesties veelal wor-

den doorverwezen naar vakbonden en het werkterrein van de OR op deze wijze wordt ingeperkt, is dit in de onderhavige groep ondernemingen niet het geval. Juist in crisissituaties – tot uiting komend in maatregelen in verband met overschotten aan personeel, verlies, etc - is dit van betekenis. De OR wordt met problemen die hierop betrekking hebben ‘opgezaagd’ en is de enige instantie terzake. Gekozen leden spannen zich ten eerste in, de voorzitter houdt de boot af en er worden nauwelijks resultaten bereikt door gekozen leden. In die OR’en uit deze groep waar gekozen leden zichzelf invloed toekennen is deze invloed waarschijnlijk een minder directe en minder tastbare. Dit geldt te meer daar in deze OR’en vaak geen overeenstemming wordt bereikt na een gebleken verschil van mening.

In OR’en daarentegen waar de voorzitter in gesprek is met gekozen leden, tenminste over de agenda, en waar overwegend beleidscentrale kwesties aan de orde komen, is de opstelling van gekozen leden en ook die van de voorzitter tijdens de bespreking van onderwerpen in de OR anders. Ook deze OR’en werken relatief vaak in ondernemingen waar crisissituaties spelen. Daarnaast of in combinatie daarmee is het afdelingsoverleg van betekenis voor het overwegend beleidscentrale karakter van deze OR’en. Ook in deze ondernemingen zijn de relaties met vakbonden vaak weinig ontwikkeld. Gekozen leden bewaren in relatief veel van deze OR’en meer afstand waar het om beleidscentrale kwesties gaat. Ondanks de uitnodiging van de voorzitter aan gekozen leden tot een hoge inbreng in het besluitvormingsproces – geïnspireerd door een kooperatie of door een behoefte om het directiebeleid terzake gefiatteerd te weten door de OR – gaan gekozen leden minder ver dan waartoe de voorzitter hen uitnodigt. Zij stellen zich voorzichtig op en houden op hun beurt de boot af. Dit geldt echter alleen waar het om beleidscentrale kwesties gaat. Gekozen leden willen zich waarschijnlijk niet laten binden waar het dit soort zaken betreft.

Waar het echter om minder-beleidscentrale kwesties gaat, leveren zij wel een hoge inbreng in het besluitvormingsproces. Wat betreft dit soort onderwerpen worden vaak tastbare resultaten bereikt, die ook overeenstemmen met wensen van de achterban.

Tot slot zij vermeld dat gekozen leden in reeds langer bestaande OR’en zich relatief vaak kritisch en onafhankelijk opstellen. Deze OR’en houden zich overwegend bezig met minder-beleidscentrale gebieden. Het betreft hier relatief vaak productiebedrijven, bovendien spelen vakbonden hier nogal eens een rol.

5 OR’en en medezeggenschap: enkele konklusies

In deze laatste paragraaf willen wij ter afsluiting een beeld schetsen van de voornaamste verschillen tussen OR’en en van de achtergronden daarvan. In de

eerste plaats zal worden aangegeven welke OR'en niet voldoen aan minimumvoorwaarden voor de mogelijkheid om medezeggenschap te realiseren. Een globale typering van andere OR'en naar de wijze waarop zij hun agenda opstellen en onderwerpen bespreken, geeft aanleiding tot een nadere beschouwing over de posities van voorzitter en gekozen leden. Tot slot volgt een korte bespreking van enkele belangrijke achtergronden voor de gevonden verschillen tussen OR'en.

5.1 OR'en met een marginaal bestaan: minimum voorwaarden voor medezeggenschap

Uit het onderzoek blijkt in de eerste plaats, dat *19 procent van de onderzochte (90) OR'en een marginaal bestaan leidt*. Het feit dat deze OR'en hooguit zesmaal per jaar vergaderen en dat gekozen leden nauwelijks onderling overleg voeren, vormen tezamen een harde indicatie voor het lage niveau waarop deze OR'en als instituut bestaan. In deze marginale OR'en is nauwelijks sprake van een relatie tussen gekozen leden en voorzitter. Differentiatie naar de aard van de relatie tussen beiden bij o.a. agendavaststelling heeft dan ook minder betekenis.

Wanneer gekozen leden nauwelijks activiteiten ontplooiën als groep, zijn zij niet in staat zich een onafhankelijk oordeel te vormen over problemen: zeker niet over de vraag welke problemen bespreking verdienen, maar evenmin over inhoudelijke kanten van problemen die de leiding ter bespreking stelt in OR-vergaderingen. In dergelijke OR'en hebben gekozen leden 'niets te zeggen' tegen de leiding en haar beleid. Zij nemen geen standpunten in of hoogstens onderling uiteenlopende standpunten en dit 'à titre personnel'. In deze OR'en vormen gekozen leden geen vertegenwoordiging van 'het personeel' of een groep daaruit. Dit betekent dat gekozen leden weinig contact onderhouden over de OR met andere werknemers (hoe geïnteresseerd deze volgens gekozen leden ook in de OR kunnen zijn). Gekozen leden kunnen dan nauwelijks spreken namens werknemers; de relatie met de achterban is in OR'en die op de grens van het 'bare minimum' functioneren, zo schraal dat zelfs nauwelijks is vast te stellen in hoeverre gekozen leden in de OR andere meningen zouden verkondigen dan die welke onder - groepen - werknemers leven.

De leiding neemt de OR dan ook nauwelijks serieus als gesprekspartner. Dit laatste is ook te zien aan het feit, dat deze marginaal functionerende OR'en vooral te vinden zijn respectievelijk onder het type OR'en waar de gekozen leden alleen hun (concept-)agenda opstellen en onder de typen OR'en waar de leiding de agenda opstelt, alleen of in tegenwoordigheid van een of meer van de gekozen leden. In het eerste type laat de leiding de OR 'links liggen': deze OR'en (8 procent van alle OR'en) vormen een instituut waarlangs enkele werknemers-vertegenwoordigers een enkele keer hun problemen mogen voorleggen aan de leiding. In de beide andere typen (samen 9 procent van alle OR'en) ventileert de leiding een enkele keer een aantal mededelingen of opinies aan een aantal werk-

nemers(-vertegenwoordigers) die veelal alleen tijdens – het beperkt aantal – OR-vergaderingen als gekozen lid optreden. In beide gevallen is de OR hoogstens een communicatiekanaal en dit nog met een beperkte reikwijdte. Van een systematische bewaking van het werkterrein van de OR is geen sprake. OR'en die een dergelijke formaliteit vormen, zijn nauwelijks te vinden onder de OR'en waar beide partijen met elkaar overleggen over de agenda (2 procent van alle OR'en). Ook dit wijst erop, dat een eerste voorwaarde voor het bestaan van een OR is, dat er twee partijen zijn die iets te zeggen hebben tegen elkaar.

Medezeggenschap door middel van een OR is alleen denkbaar indien een OR meer dan een schaduwbestaan leidt, gekozen leden zich tenminste regelmatig bezinnen op de mogelijkheid of noodzaak om een eigen mening te vormen. Dit laatste betreft tenminste de onderwerpen die de leiding entameert, als partij krijgen gekozen leden vooral gewicht indien zij zich ook over de agenda van de OR bezinnen. Eerst indien gekozen leden partij *kunnen* geven en de leiding partij wil zijn, is het zinnig om de vraag te stellen naar de aard van de relatie tussen gekozen leden en voorzitter en naar de mogelijke invloed van werknemers (-vertegenwoordigers).

Op enkele achtergronden die kunnen verklaren waarom deze OR'en zo'n marginaal bestaan leiden, komen wij in het laatste deel van deze paragraaf terug. Op deze plaats is het van belang te konstaten dat hier niet alleen sprake is van OR'en met een kortstondig bestaan. Deze onderontwikkeling is slechts gedeeltelijk en zeker niet alleen te begrijpen als een uiting van de 'op-start-fase' van deze OR'en. Er doen zich in deze ondernemingen geen dringende aanleidingen voor die overleg eisen, aan de kant van werknemers is er geen oriëntatie op en geen onderbouw voor hun optreden als kollektief, aan de kant van de leiding is vaak geen sprake van een duidelijk uitgebouwd en autonoom management.

Wanneer een OR een marginaal bestaan leidt, hebben gekozen leden noch de voorzitter veel reden om zich in te spannen. Zolang gekozen leden geen partij vormen is het voor de leiding niet nodig om het overleg te intensiveren. Zolang de voorzitter de OR links laat liggen of als kanaal voor het doen van mededelingen hanteert, is er weinig mogelijkheid of aanleiding voor gekozen leden om zich als groep te manifesteren. De vraag is dan ook, hoe deze cirkel doorbroken zou kunnen worden.

5.2 OR'en boven het bestaansminimum: een typering

Wanneer wij verder afzien van bovengenoemde (19 procent van alle) OR'en uit dit onderzoek, is een typering mogelijk van de overige (81 procent van de) OR'en. Deze typering geeft een globaal overzicht van de verschillende vormen waarin OR'en hun werkterrein behandelen, dat wil zeggen de agenda opstellen en

onderwerpen bespreken Van een aantal nuanceringsen die in de voorafgaande hoofdstukken zijn weergegeven, wordt hier afgezien

De werkwijze is in de eerste plaats te zien in de gevolgde procedure van *agendavaststelling* en de aard van de relatie daarbij tussen gekozen leden en de leiding De eerste variant is, dat *de leiding de agenda opstelt*, alleen of in tegenwoordigheid van gekozen leden, terwijl gekozen leden hun vooroverleg niet wijden aan de agenda Dit gebeurt in 23 procent van de OR'en en in 32 procent van de COR'en In deze OR'en domineert de leiding bij de bepaling van het werkterrein van de OR Gekozen leden zijn nog niet toe, op een enkele uitzondering na, aan bewaking van het werkterrein, zij prepareren zich in hun overleg op de agendapunten zoals deze door de leiding zijn aangekondigd

In andere OR'en is het vooroverleg van gekozen leden ruimer en betreft het *ook de agenda die in overleg met* respresentanten van *de leiding* wordt vastgesteld (42 procent van de OR'en en 63 procent van de COR'en)

De derde variant betreft OR'en waar *gekozen leden inderdaad als partij optreden* en met hun concept-agenda staan *tegenover de voorzitter* Van de OR'en behoort 16 procent hiertoe, van de COR'en 5 procent

Naast de agendaprocedure is ook de *wijze van bespreking van onderwerpen* te bezien Als uitgangspunt is ook hier te nemen de relatie tussen voorzitter en gekozen leden Vanuit de vraag naar medezeggenschap is in de eerste plaats van belang of *partijen* tijdens vergaderingen hun *standpunten* naar voren brengen en deze bespreken, ook dan, wanneer deze tussen beiden uiteenlopen In bijna alle OR'en was er bij tenminste een van de vier belangrijke onderwerpen volgens gekozen leden wel sprake van een verschil in standpunt, dat is evenwel in 45 procent van de OR'en (en 11 procent van de COR'en) tijdens de vergaderingen nooit uitdrukkelijk naar voren gekomen Dit wijst op een terughoudendheid aan de kant van gekozen leden zij kunnen of willen rond deze vier belangrijke onderwerpen geen openlijke meningsverschillen met de voorzitter aan In andere OR'en waar deze meningsverschillen wel worden uitgesproken, bereikt men meestal wel overeenstemming

Een andere indicatie voor de relatie tussen partijen is, of de OR vergadering wel eens wordt *geschorst* voor tussentijds beraad Dit bleek eerdere reeds op een betrekkelijk harde maar dan ook zakelijke opstelling te wijzen vooral om er voor te zorgen dat voorstellen en tegenvoorstellen resulteren in een kompromis dat voor gekozen leden aanvaardbaar is Het vragen van schorsing in OR'en waar meningsverschillen wel eens worden uitgesproken betekent dan ook een relatie waarin partijen zaken met elkaar doen

Beide ingangen zijn te combineren De relatie tussen voorzitter en gekozen leden bij agendavaststelling is immers medebepalend voor beider uitgangspositie in OR-vergaderingen De verschillende typen OR'en die dan verschijnen en waar-

tussen de overgangen meer vloeiend zijn dan een schema suggereert -- zijn elk kort te karakteriseren. De benoeming van de typen berust niet alleen op de bovengenoemde kenmerken maar ook op andere karakteristieken. De uitbouw van het vooroverleg tussen gekozen leden en indicaties van de resultaten spelen met name een rol.

Overzicht 14.5

HOE BEHANDELEN OR'EN HUN WERKTERREIN? DE RELATIE TUSSEN VOORZITTER EN GEKOZEN LEDEN BIJ AGENDAVASTSTELLING EN BIJ BESPREKING VAN ONDERWERPEN IN OR-VERGADERINGEN

	agenda vastgesteld door	verschil in standpunt wel eens → uitgesproken?	zo ja, wel eens schor- sing van OR- vergadering?	typering	Percentage van de	
					COR'en	OR'en
1	leiding	neen	-	neerwaartse kommunikatie	5	12
2		ja	neen (ja)	gekozen leden geven kommentaar (soms tijdens de vergadering gemaakt)	26	11
3	in overleg tussen gekozen leden en leiding	neen	-	taktisch kompromis	11	19
4		ja	neen	gekozen leden tekenen bezwaar aan	11	5
5		ja	ja	onderhandelen	42	18
6	gekozen leden	neen	-	opwaartse kommunikatie	0	6
7		ja	neen	gekozen leden tekenen protest aan	0	3
8		ja	ja	gekozen leden dwingen meer overleg af	5	7
9	-	-	-	marginalc OR'en	0	19
Totaal (= 100 %)					19	90

In de beide eerste typen is in het algemeen het overleg tussen gekozen leden onderling en hun kontakt met de achterban het minst ontwikkeld. De betrokken OR'en bespreken overwegend minder-beleidscentrale gebieden.

'Neerwaartse kommunikatie' kenmerkt OR'en (type 1) waar de gekozen leden de

onderwerpen bespreken die de leiding inbrengt, maar waarbij zij niet hun mening geven wanneer die afwijkt van die van de voorzitter. Gekozen leden zeggen wel eens resultaten te boeken, maar de voorzitter acht het nut voor de leiding groter '*Gekozen leden geven kommentaar*' (type 2) indien zij wel hun eigen mening weergeven over onderwerpen die de leiding inbrengt. Voor een deel is dat overigens een kommentaar dat zij tijdens schorsing van de vergadering vormen en waarover zij het onderling niet eens zijn. Voor een ander deel gaat het evenwel om OR'en, waarin gekozen leden hun (uitgebreider) vooroverleg weliswaar niet wijden aan agenderingsproblemen maar in besprekingen toch ook komen tot – met meer of minder succes – 'onderhandelen' met de voorzitter over punten die hij inbrengt. Deze laatste OR'en lijken wat betreft de OR-vergadering zelf op OR'en uit het type 5. De voorzitter ziet niet veel nut van de OR voor de leiding. '*Taktisch kompromis*' is genoemd het type (3) OR'en waar de agenda in onderling overleg wordt opgesteld en waarin gekozen leden tijdens vergaderingen meningsverschillen met de leiding niet naar voren laten komen. In deze OR'en worden waarschijnlijk conflicten vermeden doordat de punten die in het overleg over de agenda moeilijk blijken te liggen, worden teruggenomen, ook door de voorzitter. Gekozen leden boeken wel resultaten, de voorzitter noemt de OR niet van overwegend nut voor de leiding.

Het volgende type (4) is van beperkte omvang: meningsverschillen komen wel eens naar voren, maar worden niet zo hard 'uitgevochten'. Gekozen leden bereiken resultaten maar de voorzitter ziet het nut van de OR voor de leiding. '*Onderhandelen*' is genoemd het type (5) OR'en, waar meningsverschillen wel eens hard liggen en gekozen leden zich genoodzaakt zien wel eens schorsing te vragen. Zij bereiken niet altijd resultaten, maar de voorzitter is ook niet altijd in het voordeel wat betreft het profijt van de OR. Van de OR'en behoort een groot deel tot dit type. Dit versterkt het beeld, dat het hier gaat om uitgebouwde OR'en waar gekozen leden zich als dat nodig is onafhankelijk opstellen.

In OR'en waar alleen gekozen leden hun (concept-)agenda opstellen, is een klein percentage te vinden (type 6), dat beantwoordt aan het beeld van '*opwaartse communicatie*'. Gekozen leden stellen kwesties aan de orde met betrekking tot het sociaal beleid, maar spelen dat niet hard. De leiding ziet geen nut voor zichzelf van de OR, maar is blijkbaar niet ongenegen om op een aantal punten tegemoet te komen aan deze vragen van gekozen leden.

Das laatste is minder het geval (type 7) wanneer gekozen leden wel laten blijken dat zij het niet eens zijn met de voorzitter en '*protest aantekenen*'.

Het laatste type (8) omvat enkele OR'en (en een COR) waar gekozen leden '*overleg moeten afdwingen*' en dit met name om ten aanzien van beleidscentrale gebieden hun visie te geven. In de ene OR boeken gekozen leden wel resultaten, in de andere niet.

Bij deze globale typering van OR'en naar de wijze waarop zij hun werkkterrein behandelen zijn enkele kanttekeningen te plaatsen.

De aard van het werkterrein van OR-vergaderingen hangt deels duidelijk samen met deze wijze van behandeling. Waar de leiding de agenda samenstelt, is deze overwegend minder-beleidscentraal, evenals in de OR'en met 'opwaartse communicatie'. Het type OR'en dat 'overleg afdwingt' kent een overwegend beleidscentraal werkterrein. Dit wijst erop, dat een meer uitdrukkelijke opstelling van gekozen leden, ook ten aanzien van de agenda, een van de voorwaarden is voor bespreking van beleidscentrale gebieden. Eerder bleek o.a. dat bewaking van beleidscentrale gebieden vaak gepaard gaat met meer invloed van gekozen leden, juist ook op minder-beleidscentrale gebieden. Dit overziend is het gerechtvaardigd om van één dimensie te spreken: *er is sprake van meer medezeggenschap wanneer gekozen leden het werkterrein bewaken en ook beleidscentrale gebieden bespreken.*

De aard van de relatie tussen voorzitter en gekozen leden is in OR'en ook waar er overleg is over de agenda, zeker niet altijd even harmonieus in vergaderingen, evenmin als de opstelling van gekozen leden altijd even 'hard' is wanneer zij met hun (concept-)agenda tegenover de voorzitter staan. De aard van de resultaten loopt binnen de verschillende typen OR'en uiteen – en zeker binnen de typen waar de relatie tussen voorzitter en gekozen leden duidelijker is uitgekristalliseerd –.

Dit vraagt om een nadere beschouwing van de rol van de voorzitter en de positie van gekozen leden, vooral in hun onderlinge relatie.

5.3 De rol van de voorzitter

Op vele plaatsen in het onderzoek blijkt *de dominante positie van de voorzitter*. In vele OR'en bepaalt hij *de agenda*. Waar overleg plaatsvindt over de agenda met gekozen leden, houdt hij in tweederde van die OR'en wel eens door gekozen leden voorgestelde onderwerpen tegen, terwijl er alleen in die gevallen wel eens sprake van is, dat hij een voorstel van zijn kant terugneemt. Of hij bepaalde onderwerpen ter discussie stelt dan wel buiten bespreking houdt, is niet afhankelijk van het niveau van activiteiten van gekozen leden of van de aard van de relatie tussen beiden. De meeste betekenis heeft de mate waarin en de wijze waarop hij strategische kwesties met betrekking tot het bestuur, de organisatie en het beleid van de onderneming als eenheid ter discussie stelt. Wanneer de OR een marginaal bestaan leidt of gekozen leden weinig actief zijn ten aanzien van de agenda, definieert de voorzitter de OR zeker niet als instituut waarin deze strategische beslissingen ter sprake moeten komen. In die zin is de activiteit van gekozen leden wel van belang: een voorwaarde voor bespreking van beleidscentrale gebieden is dat gekozen leden als partij optreden. Dit laatste is evenwel niet de enige voorwaarde: omstandigheden waarin de onderneming verkeert en/of de wensen van gekozen leden zelf inzake het werkterrein worden dan van belang.

Voor de wijze waarop deze beleidscentrale gebieden worden besproken, is de aard van de relatie tussen partijen van betekenis. In de OR'en waar gekozen leden met hun agenda staan tegenover de voorzitter en deze gebieden besproken worden, is de rol van de voorzitter te typeren als 'de boot afhouden'. Hij verschaft weinig informatie, stelt deze onderwerpen meer ter kennisgeving aan de orde dan als een uitnodiging aan gekozen leden om hun standpunt of advies te formuleren, gekozen leden moeten zich dan inspannen en een beroep doen op hun wettelijke bevoegdheden om 'overleg af te dwingen'. Het directe resultaat van bespreking van deze maar ook van andere onderwerpen, is dan vaak beperkt, ook als het gaat om de consequenties van reeds genomen beslissingen.

Niettemin kent de voorzitter in deze OR'en evenzeer als in andere OR'en waar overwegend meer-beleidscentrale gebieden worden besproken, vaak de OR *meer nut toe voor de leiding* dan voor werknemers. Aangezien de voorzitter het beste kan beoordelen wat de leiding aan de OR heeft, is tenminste te stellen dat een onafhankelijke en wellicht soms antagonistische opstelling van gekozen leden in deze OR'en geen schade berokkent aan de leiding.

Waar de relatie tussen voorzitter en gekozen leden meer de vorm heeft van *overleg over de agenda*, stelt de voorzitter zich vaker kooperatief op: hij verschaft informatie en vraagt aan gekozen leden vaker hun mening of advies. In deze OR'en rijst overigens ook de vraag naar de directe resultaten van bespreking van deze onderwerpen voor werknemers. In deze OR'en zien *gekozen leden meer resultaat* wanneer het gaat om *personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden*.

In deze OR'en staan gekozen leden voor een ander probleem: de voorzitter vraagt hen om een uitspraak over onderwerpen op *beleidscentraal gebied* waarover zij *geen oordeel* kunnen vormen of willen geven ondanks alle informatie en vooroverleg. Voor een deel is hier sprake van een 'taktisch kompromis': gekozen leden houden hun mening liever voor zich, wanneer deze anders is dan die van de voorzitter. Hierin past ook de doorverwijzing naar andere instanties van dergelijke problemen. Gekozen leden vermijden conflicten om op ander terrein resultaten te boeken. Ook in OR'en waar wordt 'onderhandeld' liggen de resultaten van gekozen leden vaak op die minder-beleidscentrale gebieden, dit geldt ook wanneer deze OR'en overwegend meer-beleidscentrale gebieden bespreken.

Bij dit alles rijst de vraag of de relatie tussen voorzitter en gekozen leden niet evenzeer wordt bepaald door de voorzitter als door gekozen leden. Wanneer gekozen leden hun eigen standpunt bepalen en naar voren brengen met name ten opzichte van beleidscentrale kwesties, is de kans groot dat de voorzitter zich afwijzend opstelt. In OR'en waar gekozen leden de agenda vaststellen is er geen probleem wanneer gekozen leden zich beperken tot minder-beleidscentrale gebieden: 'opwaartse communicatie' levert hen resultaten. Wanneer evenwel beleidscentrale gebieden aan de orde komen is er sprake van 'afdwingen van overleg'. Eenzelfde hardere opstelling doet zich voor in de OR'en waar, na overleg over de

agenda, wordt 'onderhandeld', vooral wanneer veel beleidscentrale kwesties worden besproken. Ook hier moeten gekozen leden een beroep doen op hun wettelijke bevoegdheden.

In dit licht is het 'taktisch kompromis' beter te begrijpen. Gekozen leden vermijden wellicht conflicten met name rond beleidscentrale onderwerpen omdat zij verwachten daarop geen resultaten te kunnen boeken. Hierbij kan bovendien een rol spelen dat gekozen leden worden gekonfronteerd met het verschil in deskundigheid op dit beleidscentraal gebied tussen hen en de leiding. Een gevoel van onmacht kan dan ook de basis zijn voor deze 'taktische' opstelling van gekozen leden, evenals een weigering om uitspraken te doen over kwesties waarvan zij de konsekwenties niet overzien en waarvoor zij geen verantwoordelijkheid willen nemen.

5.4 De positie van gekozen leden: afhankelijkheid en isolement

Gekozen leden en voorzitter

Eerder is al enkele malen naar voren gekomen, dat in de OR'en waar gekozen leden optreden 'à titre personnel' zij nauwelijks medezeggenschap kunnen hebben. Dit komt vooral voor in 'marginale' OR'en en in OR'en waar de leiding de agenda vaststelt. In dit onderzoek blijkt het belang van de vraag of gekozen leden zich als groep beraden op de agenda: welke onderwerpen wel en welke niet besproken moeten worden. Wanneer zij dit niet doen, definieert de leiding de onderwerpen waarover wordt gesproken en veelal ook de wijze waarop deze aan de orde komen.

Uit het onderzoek komt naar voren, dat gekozen leden, ook in OR'en waar zij tegenover de voorzitter lijken te staan niet overwegend vanuit werknemersbelangen alleen hun standpunten formuleren. Op het niveau van de onderneming zijn problemen veelal gesteld in termen van een samenhangend belang van deze werknemers en die onderneming.

In dat kader is eerder de vraag, of gekozen leden een eigen standpunt innemen en of gekozen leden wel eens een menigverschil met de voorzitter kunnen en durven uiten. Daarin vooral blijkt in hoeverre gekozen leden een onafhankelijke partij vormen.

Hier ligt ook niet het contrast tussen enerzijds OR'en waar gekozen leden met hun agenda staan tegenover de voorzitter en anderzijds OR'en waar gekozen leden met de leiding over de agenda overleggen maar dit dan wel na onderling beraad over de agenda. In de laatste OR'en (de typen 'onderhandelen' en 'be-zwaar aantekenen') is niet minder vaak sprake van een onafhankelijke opstelling van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers dan in de eerstgenoemde

(‘protest aantekenen’ en ‘overleg afdwingen’) Het verschil ligt meer in de mate waarin beide partijen gericht zijn op het bereiken van resultaten of tenminste, de mate waarin de voorzitter dit aan gekozen leden toestaat. Daartegenover staat wel, dat overleg over de agenda ook gepaard gaat met een vrij groot aantal OR’en waar men een ‘taktisch compromis’ kiest. gekozen leden laten meningsverschillen niet altijd tot uiting komen, waarschijnlijk juist om op andere punten resultaten te kunnen boeken.

In veel OR’en wordt overigens ook wel – bij een of meer van de betrokken onderwerpen – overeenstemming bereikt indien daarbij een meningsverschil naar voren is gekomen. Dit is iets minder vaak het geval in OR’en waar gekozen leden en voorzitter tegenover elkaar staan. De harde opstelling, ook van de voorzitter, die weinig toelaat, is daar van betekenis.

Ook in die laatste OR’en evenwel zeggen gekozen leden wel dat zij na deze discussie resultaten boeken en invloed uitoefenen. In dit onderzoek is de precieze betekenis daarvan niet hard te maken. Gekozen leden kunnen inderdaad bereiken dat ten aanzien van besproken onderwerpen de leiding haar plannen meer afstemt op de standpunten van gekozen leden en dat beslissingen daarmee beter overeenstemmen. Een open vraag blijft, of en in hoeveel gevallen hierbij sprake is van ‘wisselgeld’. De voorzitter kan aanvankelijk een harder standpunt innemen dan hij uiteindelijk nodig acht en na een discussie het verschil overbruggen door in de ogen van gekozen leden concessies aan hen te doen. In dit kader zou passen dat in notulen meningsverschillen op het vlak van het sociaal beleid voor de achterban van gekozen leden zichtbaar worden gemaakt. Bovendien blijft, ook in OR’en waar dergelijke discussies zich voordoen, de voorzitter vaak van oordeel dat de OR vooral de leiding ten goede komt.

Dit alles sluit niet uit, dat gekozen leden, mede omdat zij een dergelijk meningsverschil wel eens uitspelen, op een minder rechtstreekse wijze invloed uitoefenen. Dit lijkt vooral het geval te zijn in OR’en waar tussen partijen overleg plaatsvindt over de agenda, maar ook in die OR’en waar gekozen leden met hun agenda tegenover de voorzitter staan en dit zeker wanneer dan beleidscentrale problemen aan de orde komen. Het feit dat gekozen leden zich wel eens uitdrukkelijk manifesteren als partij die het niet eens is met de voorzitter, brengt met zich mee dat de leiding wordt gekonfronteerd met een partij waarmee rekening moet worden gehouden. Daarbij blijven de vragen open, in welke mate de leiding dan rekening houdt met standpunten van gekozen leden en op welke wijze door inhoudelijk aan die standpunten tegemoet te komen of door beslissingen op een meer aanvaardbare manier in te kleden.

Zelfs afziend van deze vragen is hier de afhankelijkheidspositie van gekozen leden ten opzichte van de voorzitter getkend. gekozen leden zijn voor informatie afhankelijk van de leiding en hun invloed is beperkt tot hetgeen de leiding aan hen wil toestaan. Gekozen leden beschikken nauwelijks over eigen machtsmid-

delen. Het beroep op wettelijke bevoegdheden is voor een voornamelijk advise-rend instituut als de OR een laatste middel: daardoor is wel te bereiken dat bepaalde onderwerpen worden besproken, maar het is niet zeker dat eventuele uitspraken van de OR ook resulteren in een ander beleid. Een ander, daarvan eventueel afgeleid middel kan zijn, dat gekozen leden wel eens 'de boot afhouden', dat wil zeggen geen uitspraak doen waar de voorzitter dit wel wenst. Dit kan nl. betekenen dat bepaalde beslissingen niet die extra legitimiteit krijgen die het fiat van de OR daaraan kan verlenen.

Dit laatste wijst op de noodzaak om de positie van gekozen leden ten opzichte van de voorzitter te bezien in een ruimer kader, nl. van relaties van beiden met andere groepen. Legitimering door de OR van bepaalde beslissingen kan van betekenis zijn voor de relatie tussen de leiding en derden, o.a. werknemers. In dit kader is van betekenis het betrekkelijk isolement waarin gekozen leden verkeren. Op de betekenis van relaties met de achterban wordt later verder ingegaan. Hier is te wijzen op het feit dat gekozen leden voor die relatie deels afhankelijk zijn van de voorzitter. Dit leidt ertoe dat zij mede daardoor weinig direct gebruik – kunnen – maken van publiciteit gericht op die achterban als een eigen middel om invloed uit te oefenen tegenover de voorzitter. Op de notulen van OR-vergaderingen en zeker op de vorm waarin deze worden gepubliceerd heeft de leiding in de meeste OR'en invloed; het feit dat daarin wel eens eventuele meningsverschillen tussen voorzitter en gekozen leden over onderwerpen van minder-beleidscentrale gebieden worden vermeld, heeft een zekere symbolische waarde. Voor de ogen van werknemers wordt de belangenbehartigende rol van gekozen leden beklemtoond. Gekozen leden aanvaarden veelal het vertrouwelijk karakter van de OR-vergaderingen, en dit ook ongevraagd. Voor voorzitters is de kans op onrust onder werknemers meestal een centraal argument bij het vragen om geheimhouding. In dat licht maken gekozen leden van OR'en waar partijen overleggen over de agenda op een indirecte wijze gebruik van hun relatie met o.a. de achterban. Zij bewaren uit zichzelf vertrouwelijkheid, dat wil zeggen zien af van publiciteit. Dit vormt in zekere zin een middel om van de voorzitter koöperatie te winnen.

Gekozen leden en achterban

Op veel plaatsen in het onderzoek komt het belang naar voren van de mate waarin gekozen leden contacten onderhouden met de achterban alsmede het belang van de eigen activiteiten van die achterban ten opzichte van de OR en gekozen leden. Op de achtergronden van dit contact komen wij hieronder terug.

De uitbouw van de OR en van de positie van gekozen leden hangt duidelijk samen met dit contact. Vooral in de 'marginale' OR'en en de OR'en waar de leiding de agenda vaststelt, is dit contact beperkt. Gekozen leden treden dan vaak op 'à titre personnel', waarbij zij standpunten innemen die afwijken van de

achterban, respectievelijk standpunten die niet getoetst kunnen worden aan die van de achterban. In die OR'en kan zich niet het dilemma voordoen voor gekozen leden tussen enerzijds vertrouwelijk overleg met de voorzitter om resultaten te boeken en anderzijds een meer publieke vertegenwoordiging van de achterban. Ook in andere OR'en, waar gekozen leden wel meer contact hebben met de achterban, geven zij er niet vaak blijk van dit dilemma als probleem te ervaren. Hun *afstand tot de achterban* is ook dan vrij groot, gezien b.v. hun omgang met het vertrouwelijk karakter in de OR en het feit dat in de helft van die OR'en hun standpunt wel eens afwijkt van dat van de achterban.

In dit verband is op te merken, dat deze afstand tot de achterban nauwelijks kleiner is in die OR'en waar zij alleen met hun agenda staan tegenover de voorzitter in vergelijking met OR'en waar beiden overleggen over de agenda. Ook dit gegeven wijst er niet op, dat OR'en uit dit onderzoek, waar de gekozen leden meer lijken te staan tegenover de voorzitter, beantwoorden aan het beeld van 'een konfliktueuze opstelling van gekozen leden tegenover de voorzitter op grond van een nauwe binding met de achterban'. Waar gekozen leden staan met hun agenda tegenover de voorzitter en zeker wanneer dan 'overleg wordt afgedwongen', is het meer de voorzitter die deze relatie bepaalt dan gekozen leden, laat staan de achterban.

Uit het onderzoek komt verder naar voren, dat gekozen leden van veel OR'en verstaan van hun achterban en hun eigen koers bepalen.

6 Enkele achtergronden van verschillen tussen OR'en

In het onderzoek is de mogelijke betekenis verkend van enkele kenmerken op ondernemingsniveau voor verschillen tussen OR'en.

Als een van de globale veronderstellingen was geformuleerd, dat aan OR'en meer medezeggenschap zou worden toegestaan door de leiding in die ondernemingen waar de betekenis van niet direct beheersbare arbeid voor het economisch succes van de onderneming en haar leiding groter zou zijn. Deze globale veronderstelling is niet bewaarheid in dit onderzoek in de zin dat vanuit deze invalshoek belangrijk gebleken verschillen tussen deze OR'en verklaard konden worden. Naast de vraag of dit onderzoek exploratie van deze globale veronderstelling toeliet, is een meer inhoudelijke interpretatie mogelijk. In de globale veronderstelling is als werkzaam bestanddeel gedacht, dat een OR — wanneer werknemers kollektieve positieverbetering en medezeggenschap in de onderneming willen — een kanaal zou vormen tussen werknemers en leiding. Door middel van de OR zouden wensen worden geformuleerd en dankzij de OR zou de arbeidsbereidheid van werknemers worden verhoogd, c.q. bij afwijzing van die wensen, verlaagd. Langs die weg zou, voorzover deze motivatie van betekenis is voor het functioneren van de onderneming, de OR invloed kunnen uitoefenen op de leiding. De bevindingen van dit onderzoek kunnen als volgt worden begrepen. De OR leidt een

betrekkelijk geïsoleerd bestaan, daarlangs wordt de motivatie van werknemers niet beïnvloed. De OR wordt wel geactiveerd als werknemers actie voeren of daarmee dreigen, dit heeft evenwel meer het karakter van crisis-interventie dan van verhoging van het niveau waarop de OR invloed uitoefent. Bovendien heeft de leiding zoveel invloed in de OR dat zij ook de relatie tussen gekozen leden en andere werknemers kleurt en mogelijke invloed van gekozen leden kan neutraliseren. Juist in situaties waar, conform de veronderstelling, deze invloedsbasis van werknemers(-vertegenwoordigers) aanwezig is, zal de leiding haar neutraliserende invloed aanwenden.

Het onderzoek heeft wel aanwijzingen opgeleverd voor enkele andere kenmerken van de onderneming waarin de OR funktioneert, welke van betekenis zijn voor de werkwijzen van zijn OR.

'Krisis-situaties' als aanleiding

De economische situatie van de onderneming blijkt op twee wijzen van betekenis.

Wanneer zich 'krisis-situaties' voordoen (inkrimping personeelbestand, verlies, en maatregelen met het oog op een overschot aan personeel), bespreekt de OR meer beleidscentrale gebieden, dit althans als de OR is uitgebouwd en gekozen leden actief worden in deze situatie. Dit is langs verschillende lijnen te begrijpen. In die situatie worden wettelijke bepalingen aktueel die bespreking van bepaalde problemen voorschrijven. Voor werknemers(-vertegenwoordigers) is de – dreigende – achteruitgang van hun belangenpositie duidelijk, voor de leiding kan bespreking in de OR van beslissingen in die situatie zinvol zijn, om onaanname beslissingen minder pijnlijk te maken voor werknemers.

Opmerkelijk is, dat in ondernemingen met een gunstige economische situatie, zeker wanneer werknemers mogelijkheden tot individuele positieverbetering hebben en minder zijn geïnteresseerd in kollektieve belangenbehartiging, de OR als instituut nauwelijks is uitgebouwd en zich beperkt tot minder-beleidscentrale gebieden. Dit laatste versterkt bovengenoemde interpretaties. Een – dreigende – verslechtering van de situatie activeert werknemers(-vertegenwoordigers) en noopt de leiding tot bespreking van strategische beleidsgebieden in de OR. In gunstiger situaties, waar de onderneming wel of minstens relatief meer beschikt over de middelen om de kosten van democratisering te dragen, wordt het overleg in de OR toch weinig tot ontwikkeling gebracht door de leiding zelf van de onderneming. Dit is ook opmerkelijk omdat het hier veelal kleinere ondernemingen betreft met werknemers die zeker geen overwegend antagonistische attitude tegenover de onderneming en haar leiding vertonen. In dergelijke ondernemingen lijken de mogelijkheden voor medezeggenschap van werknemers ook ten aanzien van strategische kwesties gunstiger. De sociale afstanden zijn minder groot. Bovendien zou in ondernemingen met een gunstige economische positie 'functio-

nele democratisering' het daarvan wel eens veronderstelde effect kunnen hebben vergroting van de invloed van werknemers betekent dat meer aspecten van het ondernemingsgebeuren uitdrukkelijker worden geregeld en beheerst, hetgeen de macht van de leiding en de effectiviteit van de onderneming verhoogt. Voor een dergelijke optimalisering vormt medezeggenschap door middel van de OR blijkbaar geen aangewezen weg voor leiding en werknemers.

Vakbonden: stimulans en alternatief

In sommige ondernemingen is een groter deel van werknemers aangesloten bij een bond, bestaat de OR uit gekozen leden die zijn georganiseerd, zijn er meer kontakten tussen leiding en vakbonden en bestaat in een aantal gevallen ook een afdeling van een of meer bonden. Dit complex doet zich meer voor in grotere ondernemingen uit industriële takken, deze ondernemingen kenden vaak voor 1971 een OR. Daarmee kontrasteren vooral ondernemingen uit de handels-, bank- en verzekeringssectoren, waarvan het uitvoerend personeel voor het merendeel uit hoofdarbeiders bestaat en/of kansen heeft op een individuele carrière binnen de onderneming.

In ondernemingen waar vakbonden een grotere rol spelen is de OR vaker uitgebouwd, dit past in een traditie van kollektief overleg in industriële bedrijven. Waar de OR gekenmerkt wordt door een opstelling van gekozen leden tegenover de voorzitter of bij agendavaststelling, is deze vakbondstraditie vaak aanwezig, ook in de vorm van 'bedrijvenwerk'. Dit impliceert niet dat de aanwezigheid van vakbonden overwegend leidt tot deze opstelling, evenmin als dit impliceert dat alleen bij aanwezigheid van vakbonden de OR (altijd) verder zou zijn uitgebouwd.

Wat betreft het werkterrein valt op dat de aanwezigheid van vakbonden vaak leidt tot een overwegend minder beleidscentraal werkterrein van OR-vergaderingen. Dit is zeker voor een deel een gevolg van doorverwijzingsprocessen: beslissingen op strategische beleidsgebieden worden door deze OR'en meer ter bespreking met de leiding overgelaten aan vakbonden. Hierin speelt dus een zekere selectie van onderwerpen door gekozen leden een rol, maar ook een bewaking van het werkterrein van de OR door vakbonden. Daarnaast is te verwachten dat werknemers in deze bedrijven, ook langs de vakbondsorganisatie van het bedrijf, problemen aandragen ter bespreking in de OR, problemen die zijn gesteld in termen van personeelbeleid, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. In industriële bedrijven doen zich, in vergelijking met bedrijven uit de handels-, bank- en verzekeringssectoren, waarschijnlijk vaker problemen voor op dit gebied. Bovendien wordt de relatie tussen werknemers en leiding door beiden veelal gedefinieerd in die termen: juist in industriële bedrijven doen zich de OR'en voor waar de leiding aan de OR weinig ruimte biedt voor bespreking van onderwerpen op beleidscentrale gebieden.

Enkele gegevens omtrent de leiding zijn het vermelden waard. De afwezigheid van een gespecialiseerde personeelsfunktionaris kenmerkt ondernemingen waar de OR een marginaal bestaan leidt. Zeker is dat personeelsfunktionarissen in andere ondernemingen actief betrokken zijn bij de OR. Het ligt voor de hand om te veronderstellen dat een personeelsfunktionaris vaak de uitbouw van de OR als structuur voor overleg in de onderneming, met personeel en over sociaal beleid, zal stimuleren. Personeelsfunktionarissen worden gekonsulteed over de OR, niet alleen door de directie maar ook door gekozen leden. Algemeen geldt overigens, dat in een aantal OR'en de staf van betekenis is als bron van informatie, ook voor gekozen leden.

Waar in ondernemingen met een personeelsfunktionaris het sociaal beleid meer expliciet wordt gevoerd, zijn ook meer aanknopingspunten voor overleg over dit beleid.

Ook op een andere wijze kan de afwezigheid van een personeelsfunktionaris van betekenis zijn. Een personeelsfunktionaris ontbreekt in een aantal (productie-) lokaties waarvoor het (personeel-)beleid wordt gevoerd door een moedermaatschappij. In een dergelijke onderneming zijn er, althans voorzover het gaat om kleinere ondernemingen, weinig punten waarover overleg tussen lokatie-directeur en gekozen leden van beslissende betekenis zou zijn. Beslissingen worden namelijk elders genomen.

In dit verband is ook te wijzen op het feit dat de OR vaak overwegend de minder-beleidscentrale gebieden bespreekt in ondernemingen waar de voorzitter niet alleen een professioneel manager is maar in een nauwere relatie staat met aanwijsbare personen die eigenaar zijn van de onderneming. Ook hier kan gelden, dat deze eigenaren de meer strategische beleidsgebieden in eigen hand houden en voor de OR minder kans bestaat tot bespreking hiervan.

De onmisbaarheid van andere kanalen

Een konklusie dringt zich zeer duidelijk uit dit onderzoek op: een OR kan nauwelijks bestaan zonder onderbouw voor kontakten van gekozen leden, met name met de achterban. Het doet er daarbij, althans voor het niveau waarop een OR bestaat, in eerste instantie niet toe langs welke lijnen de kontakten van gekozen leden zijn georganiseerd respectievelijk langs welke lijnen de achterban is georganiseerd: vakbondswerk in de onderneming, afdelingsoverleg binnen de werkorganisatie, zelfs een verdeling van achterban en gekozen leden in kiesgroepen zó, dat alle gekozen leden langs die lijn kontakten hebben met de vertegenwoordigde werknemers, de organisatie van (groepen van) werknemers zodat deze kunnen dreigen met eventuele acties. Waar geen van deze min of meer georganiseerde kontakten aanwezig is, vormen gekozen leden een, van anderen en van elkaar geïsoleerde verzameling individuen en leidt de OR een marginaal bestaan.

In ditzelfde kader past de duidelijker uitbouw van COR'en, die zijn gebaseerd op een onderbouw van lokale en/of groepsondernemingsraden. Te denken is ook aan de betekenis van een onderverdeling onder gekozen leden van een OR in deelgroepen op grond van hun vakbondslidmaatschap.

In al deze gevallen gaat het om enigerlei vorm van organisatie waardoor het voor gekozen leden mogelijk en/of noodzakelijk is om tenminste contacten te onderhouden met anderen en met elkaar. Anders gezegd, wanneer de OR de enige structuur vormt waarin gekozen leden en werknemers zich kunnen manifesteren als partij binnen de onderneming, heeft een OR weinig kansen.

De betekenis van de verschillende, bovengenoemde vormen loopt uiteen, enkele daarvan verdienen dan ook afzonderlijk aandacht.

COR'en en lokale OR'en

COR'en zijn overwegend goed uitgebouwd als instituut en bespreken voornamelijk problemen op beleidscentrale gebieden. Dit laatste ligt voor de hand op concern-niveau zijn problemen te bespreken die (de) verschillende onderdelen van het concern aangaan. Het gaat daarbij om het beleid en de organisatie van het concern, beslissingen over het domein van het concern, de verdeling van werkzaamheden over werkmaatschappijen en die voor de laatste de voorwaarden vormen waarbinnen zij werken. Dat vele lokale OR'en problemen op dit gebied doorverwijzen naar de COR is dan ook vanzelfsprekend.

Deze doorverwijzing impliceert contact over de COR tussen COR-leden en de andere leden van de (lokale of groeps-)OR'en. Dit contact heeft ook vaak betrekking op de overlegstructuren zelf. De taakafbakening tussen COR en lokale OR'en en de tactiek van o.a. de gekozen leden waar het gaat om de vraag of bepaalde kwesties bespreking verdienen in de COR dan wel een lokale OR, vereisen dit contact.

Lokale (of groeps-)OR'en vormen voor COR leden een basis van waaruit meningen en standpunten zijn te formuleren ten aanzien van het concern beleid. Voor het overleg tussen gekozen leden van een COR is meestal voldoende aanleiding. Evident is, dat zij hun overleg uitdrukkelijk moeten organiseren, gezien hun herkomst uit verschillende lokaties. Deze COR leden hebben bovendien ervaring met overlegstructuren. Daarnaast speelt waarschijnlijk op een aantal momenten de noodzaak om onderling enige overeenstemming te bereiken over standpunten waar de belangen van verschillende onderdelen van het concern kunnen uiteenlopen.

In vergelijking met OR'en, die deze onderbouw niet kennen, is de uitgangspositie van COR-leden dan ook gunstig. Dit impliceert evenwel geen uitspraak over de werkwijze van COR'en in absolute zin. Ook in COR'en speelt het probleem, dat gekozen leden worden geconfronteerd met een veelheid aan problemen op strategische beleidsgebieden, relatief veel COR'en verwijzen op dit gebied geen problemen door naar andere instanties. Zij kunnen dit ook minder doen dan lokale

OR'en. Juist voor COR-leden kan het dilemma hard zijn tussen overleg met de concern-direktie en het behalen van resultaten enerzijds en anderzijds het vertegenwoordigen van een specifiek deel van de werknemers.

Afdelings- of werkoverleg

Over de verhouding tussen afdelingsoverleg aan de voet van de organisatie en de OR aan de top daarvan, wordt verschillend geoordeeld. In dit onderzoek is afdelingsoverleg alleen gezien naar zijn mogelijke betekenis voor de OR. Het gaat hier dan ook niet over de vraag in hoeverre de OR als zodanig dit afdelings- of werkoverleg stimuleert. Ook buiten beschouwing blijft de taakafbakening tussen OR en afdelingsoverleg, die zeker problematisch blijkt in een aantal van de betrokken ondernemingen. Een vraag blijft verder in hoeverre het bestaan van afdelingsoverleg een klimaat van overleg op alle niveaus over alle problemen indiceert en in hoeverre het afdelingsoverleg een konkurrent vormt die de OR de wind uit de zeilen neemt.

Het bestaan van afdelingsoverleg blijkt van belang te zijn als kader waarvan gekozen leden van een OR gebruik kunnen maken om problemen te signaleren en eventueel te bespreken met de bij het afdelingsoverleg betrokken werknemers. Hierin blijken twee patronen voor te komen.

In een aantal ondernemingen met afdelingsoverleg, met name uit de bank- en verzekeringssector, blijkt de achterban volgens gekozen leden nauwelijks geïnteresseerd te zijn in de OR. Opmerkelijk is dat in deze ondernemingen de OR wel is uitgebouwd indien er sprake is van afdelingsoverleg. Voor de OR zijn vooral van belang de problemen die de achterban aandraagt ter bespreking in de OR en die vaak zijn geformuleerd als problemen op de beleidscentrale gebieden. Afdelingsoverleg biedt hier de gelegenheid aan gekozen leden om problemen te signaleren op het vlak van strategische beleidsgebieden, over deze problemen en de agendering daarvan onderling te overleggen en tenminste een deel daarvan te bespreken in OR-vergaderingen. Afdelingsoverleg werkt hier als een voedingsbodem voor activiteiten van gekozen leden, niet of minder als een contact waarin de achterban zich nu rechtstreeks uitspreekt over de OR en de activiteiten van gekozen leden daarin. De betekenis van het afdelingsoverleg is hier evenwel groot: het vormt de enige basis waarop in deze ondernemingen werknemers in deelgroepen zijn georganiseerd, groepen waarbinnen zij zich kollektief beraden over sommige aspecten van de onderneming en hun positie daarin.

In andere ondernemingen is de rol van het afdelingsoverleg minder geprononceerd, ook omdat daar tegelijkertijd andere factoren van betekenis zijn voor de OR, o.a. de duidelijke binding aan vakbonden. In deze ondernemingen is, in tegenstelling tot de bovengenoemde, het werkerterrein van OR-vergaderingen niet zo uitgesproken op beleidscentrale gebieden gericht, evenmin als de problemen die de – wel geïnteresseerde – achterban voorlegt aan gekozen leden. Ook hier

lijkt de betekenis van het afdelingsoverleg vooral te liggen in de mogelijkheid voor groepen werknemers om problemen op hun afdeling te bespreken, dit resulteert in de signalering door werknemers van een aantal problemen

Sommige daarvan worden door de betrokken werknemers en/of gekozen leden zelf opgepakt als mogelijke onderwerpen voor de OR. Daarbij gaat het vaak om problemen die zijn gesteld in termen van arbeidsvoorwaarden. Ook hier is het afdelingsoverleg dan minder een forum voor discussie tussen gekozen leden en hun achterban over de OR zelf, dan wel een kanaal waarlangs problemen worden gesignaleerd

Vakbondswerk in de onderneming

In 21 ondernemingen uit het onderzoek is sprake van een afdeling van een of meer vakbonden, in 14 daarvan komt overigens ook afdelingsoverleg voor. Vakbondswerk werkt duidelijker als een direct contact over de OR tussen sommige gekozen leden en - een deel van de werknemers. Ook hier is sprake van formulering en signalering van problemen die bespreking in de OR verdienen. Bedrijfsafdelingen van vakbonden werken over het algemeen evenwel selectief: zij beraden zich namelijk ook over de vraag of bepaalde problemen nu in de OR dan wel langs andere kanalen besproken moeten worden. Anders gezegd, zij bieden niet alleen de mogelijkheid - zoals afdelingsoverleg - voor gekozen leden om kennis te nemen van problemen die door werknemers worden geformuleerd, maar zij bespreken als georganiseerde achterban zelf welke problemen voor bespreking in de OR in aanmerking te komen. Dit zijn met name problemen op de minder-beleidscentrale gebieden. Diezelfde bewaking betreft ook de wijze waarop gekozen leden in de OR optreden. Over de bepaling van standpunten en over de resultaten van OR vergadering vinden discussies plaats tussen gekozen leden en deze georganiseerde achterban. De bedrijfsafdeling van vakbonden werkt met andere woorden wel meer als een forum waarin gekozen leden met deze achterban discussiëren over de OR en hun optreden daarin. Daarin past ook, dat deze vakbondsgroep een actieve rol speelt bij kandidaatstelling en verkiezing van gekozen leden. Daarbij is overigens meestal ook sprake van een ondersteuning van de OR o.a. doordat de vakbond de actieve steun van andere werknemers ten behoeve van de OR zoekt.

Works' councils in The Netherlands have been arranged by a law, which originally dates from 1951, and was revised in 1971. This legislation applies to both business-and 'non-profit'-organizations, having at least a hundred employees. According to this law the chairman of the works' council is appointed by and from the members of the Executive Board; the other members of the works' council are elected by and from the employees of the organization.

In a business-concern consisting of various sites a 'central' works' council can be founded; elected members from various 'local' works' councils have seats in it.

The legislator has intended the works' council as an institute for workers' participation in management. The law provides works' councils a number of specified authorities, part of which can be understood as going towards co-determination. Approval by the works' council is required for the appointment of a member of the board of directors as well as for some particular arrangements on personnel management (working hours, pensions, safety and profit-sharing).

With respect to certain other elements on the field of personnel management the works' council is to be consulted. The same goes for some decisions regarding the nature and extent of employment as well as some decisions with respect to the ownership of the enterprise. Furthermore the works' council is entitled to information about the general course of business. The works' council also is an institute for joint-consultation about all other problems. The authority of the works' council is explicitly restricted to issues not arranged by collective bargaining.

This study reports on a comparative research into 90 works' councils selected from various manufacturing industries and from building industry, commerce, banking and insurance-business, as well as 19 'central' works' councils. Works' councils in 'non-profit'-organizations have been excluded.

The aim of the study is to describe differences between works' councils as well as to explore some possible explaining factors on the organizational level, in view of workers' participation in management.

A first question on participation concerns the definition by elected members of the works' council of their own issues and demands. Do they develop and formulate opinions on their own about the conduct of the organization, basing themselves on workers' interests? If they do, it means that they apply their own standards both with respect to plans and decisions by the management and to existing situations, that they define which issues they wish to discuss with management and that they formulate their own points of view.

Thus participation is a basic condition for the possibility to correct domination by management and the organizational definition of the situation. Only if participation in this form is present, questions can be asked about the influence on management-decisions by elected members as representatives of employees.

Works' councils in this study are approached as a network of more or less institutionalized relations. The central question of the study pertains to the independent position of elected members as representatives of personnel vis à vis the chairman as representative of management.

A works' council can be characterized by its domain, i.e. the set of issues a works' council is discussing or is not. The way works' councils deal with their domain involves two processes: first, processes through which some issues are discussed in meetings of works' councils and others are not, secondly, processes taking place during the discussion of issues at these meetings. Both kind of processes reflect the extent to which elected members form opinions on their own, discuss them with the chairman and try to influence management-decisions.

Information about the nature of *issues discussed in meetings of works' councils* has been gathered by means of a systematic, quantitative content-analysis of minutes of works' councils meetings over a period of one year.

Over 50 percent of all works' councils mainly discuss issues on personnel management, conditions of work and employment.

About another half of the works' councils particularly pays attention to more strategic management-decisions: size and domain of the organization, financial and commercial issues, structure of the organization and its production.

The information on the domain of works' council-meetings has been supplemented with information about *issues that have not been down for discussion in*

meetings of works' councils. This information has been acquired in interviews with the chairman, the secretary and four elected members of each works' council. A distinction has been made between processes of 'referring to other channels' and processes of 'non-decision'.

'Referring to other channels' (such as trade-unions or functionaries and procedures in the organization) pertains to issues which – (also) in the opinion of elected members – do not (entirely) belong to the competence of the works' council. Elected members do get in touch, however, with other channels about the issues at hand. This restriction of the domain of meetings appears in about 80 percent of the works' councils. In almost each works' council some issues on personnel management and conditions of work and employment are being referred to other channels. To those works' councils that frequently discuss especially this kind of issues in their meetings, this means a selective dealing with their domain: one does not automatically accept for discussion all issues being put forward (a quarter of the works' councils). Some more strategic issues are referred to other channels by about 40 percent of all works' councils.

Works' councils that often do discuss more strategic issues in their meetings and refer other strategic issues, deal also selectively with their domain (almost one-fifth of all works' councils). To works' councils not particularly discussing strategic issues, referring of this kind of issues to other channels, means a restriction of their domain to issues on personnel management and on conditions of work and employment (about one-third of all works' councils).

One-fifth of all works' councils concentrate on more strategic issues in their meetings, by referring other issues to other channels.

'Non-decision' appears in various forms. One or more examples of these appear in over 90 percent of all works' councils.

A first form is that the chairman prevents discussion of a issue: in over 50 percent of the works' councils the chairman admits that he does. Elected members may or may not recognize this process. The chairman is able to influence the agenda of the works' council this way, irrespective of the activities of elected members.

A second form of 'non-decision', occurring sometimes in 75 percent of works' councils, involves elected members who do not succeed in making issues into items on the agenda of the works' council-meeting and/or even do not have a try because of anticipated failure.

In a number of these works' councils one or more issues proposed by the chairman too don't reach agenda-status.

A third form of 'non-decision' is the refusal of putting forward demands of fellow-employees. In those works' councils where elected members experience insufficient influence to get down all their issues for discussion, they sometimes practise 'non-decision' themselves, by not accepting employees' demands that they feel to be unacceptable.

Recognizing and experiencing 'non decision' is on the one hand an indication that elected members do not succeed in getting all their issues discussed but on the other hand it means that they are alert and critical with respect to the works' council's competence

In most works' councils 'non-decision' pertains also to strategic issues. Among works' councils that mainly discuss issues on personnel management there are some, however (13 percent of all works' councils) that concentrate exclusively on this kind of issues. Consequently they mention 'non-decision' on this field only.

In 50 percent of all works' councils 'non-decision' of strategic issues contributes to the predominant discussion of issues on personnel management in their meetings.

In the process of definition of its domain, *the councils' procedure of arranging the agenda* is very important. This procedure reflects both the extent to which the works' council is institutionalized as a network of relations and the way it discusses issues during its meetings.

About one-fifth of all works' councils falls below a reasonable minimum level of existence: there, the elected members do not respond as a group and they seldom consult the rank and file. These councils meet at most six times a year, i.e. the number of times prescribed by law.

In general the agenda of their meetings is arranged by management alone or is fully left to elected members. These works' councils only provide a channel for downward and upward communication, especially about personnel management.

When elected members do act – at least relatively – more as a group of representatives, three sorts of relational patterns can be identified and accordingly roughly three types of works' councils.

First a transitional type, in these works' councils (over one-fifth of all) the agenda is arranged by management, and elected members – during preliminary discussions together – only prepare for the discussion in works' council meetings about issues put forward by management. In these works' councils elected members do not (yet) take an independent position vis-à-vis management, neither consulting together what issues ought to be down for discussion nor during discussions in works' council-meetings. These works' councils mainly discuss issues of personnel management.

A second type of works' councils (16 percent of all) is characterized by elected members consulting together about the agenda as well, but who are ignored by management. Elected members together make a rough draft with issues for discussion in meetings without consulting management, but during works' council-meetings the chairman, however, puts forward certain issues for discussions.

and refuses to discuss others. In these works' councils elected members are hardly in a position to acquire sufficient information about strategic management-decisions and consequently to arrive at a opinion on their own for arguing effectively with the chairman.

Strategic issues are down for discussion in works' council-meetings because of the bad economic position of the organization and because of legal prescriptions, which enact management to put down these issues for discussion.

In the third type (over 40 percent of the works' councils) both elected members and chairman consult together about issues to get down for discussion in their meetings. The chairman provides before the meeting sufficient information about issues he puts for discussion himself.

Some of these works' councils mainly discuss issues pertaining to personnel management, some concentrate on more strategic issues.

The content-analyse of minutes provided some information about *the way works' councils discuss issues* at their meetings. From each works' councils' minutes, four relatively important issues have been selected, one on each of four fields. In interviews with the chairman and elected members more detailed information was gathered on discussions during meetings regarding these issues. Results are very differentiated again, but leave room for the following conclusions.

Most chairmen feel that their works' councils operate in a fairly high degree, to the advantage of management. This occurs especially in works' councils that often discuss strategic issues. Elected members in these works' councils see their actions as effective, particularly with respect to issues of personnel management. The influence of elected members seems dependent on the extent to which management acknowledges the use of discussing his own (strategic) issues with the works' council, and is willing to grant results to elected members as well.

The latter does not apply to works' councils where the chairman leaves the arrangement of a rough draft of the agenda to elected members. As far as management itself puts down strategic issues for discussion, it is simply been done for sake of announcement. Elected members are forced to a rather ineffective appeal for authorities given by law.

Even in these works' councils forming an institute for protests by personnel-representatives, elected members do not merely rely on workers' interests alone as the criterion for the firms' policies being discussed. Works' councils that merely discuss issues on personnel management on the basis of an agenda arranged solely by elected members, form an institute for upward communication.

In works' councils where chairman and elected members are consulting together

about items for discussion and where strategic issues are discussed, another interesting phenomenon appears

Elected members themselves sometimes are reluctant vis à vis issues put down for discussion by the chairman as far as they do not refer them to other channels ('central' works' council and/or unions). They keep more distance in their contribution to the process of decisionmaking than the chairman would permit. They do not want or are not able to give a judgement about these issues, since they cannot foresee all the consequences of these management-decisions or since they do not want to accept any responsibility for these decisions. Some of these works' councils where elected members and chairman consult together about items for discussion show another striking phenomenon

Controversial issues are not put down for discussion and if they are, elected members do not express their disagreement with the chairman.

This tactical behaviour from the side of elected members is not ineffective in their own opinion.

Others of the present works' councils are characterized by negotiation meetings are occasionally adjourned for interim deliberation by elected members about new proposals.

Finally, in this study some attention has been paid to a number of background conditions to explain differences between works' councils

The presence of other structures or channels for participation at the level of the organization, in which employees can discuss issues and problems, is of great importance. In enterprises without an organization of trade-union members and/or without a system of joint consultation between workers and managers at the shop floor level, the works' council often does not reach the minimum level of existence. These channels are required to elected members at least in order to find out what problematic issues are recognized by rank and file and to have a soil for consulting together. Especially in non-manufacturing organizations, with a predominant white collar population of employees and an orientation on individual career advancement instead of on a collective promotion of interests, the presence of channels of consultation at the shop floor level is essential for the chances a works' council can have

Another striking outcome of this study is that in firms with a relatively flourishing economic position works' councils do not stand much chance of success.

The quest for more participation appears to be a response on the side of management and especially of workers to economically depressed situations.

NOTEN BIJ HOOFDSTUK 1

- 1) Voor een overzicht van – hoofdzakelijk nederlandstalige – literatuur over de OR, zij verwezen naar het verslag van de voorstudie, die ter voorbereiding van het onderhavige onderzoek is verricht. Vgl
Instituut voor Toegepaste Sociologie/Sociologisch Instituut, *Het functioneren van de ondernemingsraad, literatuurstudie en onderzoeksopzet*, Nijmegen, november 1973
Voor empirische onderzoeksresultaten m.b.t. de situatie in Nederland kan o.a. verwezen worden naar
Teulings, A. en Voets, H., *Het functioneren van de ondernemingsraad*, in *Mens en onderneming*, 25 (1971), pp. 108–119.
Teulings, A., *Medezeggenschap en industriële democratie*, in Drenth, P. (red.), *Bedrijfspsychologie, onderzoek en evaluatie*, Deventer, 1969
Drenth, D. en Pijl, van der, J., *De ondernemingsraad in Nederland*, Den Haag, 1966.
Hoof, van, J. A. P., Preadvies, *Inspraak Kreet of Levensbehoefte*, in *N.K.V. Congres Medezeggenschap*, 1970
Gorkum, van, P., *Industriële democratie op het niveau van de onderneming*, Amsterdam, 1967
Wynia, A., en Zuthem, van, H., *Medezeggenschap*, Noordwijk aan Zee, 1967
Bruin, J., de, *Ondernemingsraad en medezeggenschap*, in Lammers, C. (red.) *Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*, Utrecht 1965, pp. 64–89.
Jongh, de, I., *Sociaal beleid en medeverantwoordelijkheid van arbeiders*, Assen, 1969
Vall, van der, M. en King, C., *De ordinale vergelijking van medezeggenschapssystemen*, *Mens en onderneming*, 17 (1970), pp. 288–305.
Leeuw, W., de, *Bedrijfsbinding en maatschappelijke herkomst van ondernemingsraad-leden, bazen en arbeiders, een onderzoek*, intern rapport N.I.P.G.–T.N.O.
Laterveer, R., *Met andere ogen, rapport van een attitude-onderzoek onder leden, kaderleden, bondsraadsleden en bezoldigde bestuurders van de metaalbedrijfsbond N.V.V.*, Den Haag, 1971.
Cluysenaar-Lauwers, M. en Westerlaak, van, J., *Medezeggenschap in kleine ondernemingen*, Instituut voor Toegepaste Sociologie, Nijmegen, 1975
Instituut voor Toegepaste Sociologie, *De N.K.V.-leden over vakbondsvraagstukken*, Nijmegen, 1968.
Instituut voor Toegepaste Sociologie, *Directeuren over arbeidsmotivatie en personeelsbeleid*, Nijmegen, 1970.
- 2) Vgl. Directoraat-Generaal van de Arbeid, Arbeidsinspectie, *Wet op de ondernemingsraden*, verslag enquête 1973, oktober 1973.
Directoraat-Generaal van de Arbeid, Arbeidsinspectie, *Wet op de ondernemingsraden, verslag van de enquête naar de toepassing van enkele belangrijke artikelen van de Wet op de ondernemingsraden in 1973*, december 1974.
Over het feitelijk functioneren van OR'en in België is wel empirisch onderzoek verricht, vgl. hiervoor
Gevers, P., *Ondernemingsraden in België*, in *Ondernemen* 25 (1967), pp. 77–83.
Gevers, P., *Ondernemingsraden, randverschijnsel in de Belgische industriële democratiseringsbeweging, een sociologische studie*, Leuven, 1973.
- 3) Vgl. Dongen, van, H., *Over gebieden van medezeggenschap*, in *Mens en onderneming*, 24 (1970), pp. 217–232
Zwaan, de, I., *Ondernemingsraad*, in *Mens en Onderneming*, 28 (1974), pp. 145–162.
Zwaan, de, I., *Hoe goed doet de OR het*, in *Mens en Onderneming*, 28 (1974), pp. 216–231.
Quint, J., *De ondernemingsraad in een viertal bedrijven*, doct. scriptie, Utrecht, 1967.
Velden, van der, H., *Feitelijk functioneren van vier ondernemingsraden*, stageverslag, Utrecht, 1965.

Velden, van der, H., *Medezeggenschap en overleg*, doct scriptie, Utrecht, 1968
Toetssteen van een ondernemingsraad De Centrale ondernemingsraad van ENKA-Glanzstoff tijdens het konflikt om het structuurplan in 1972, Kroniek en beoordeling, G I T.P., Nijmegen 1975
 Verbond van Nederlandse Ondernemingen, *Ondernemingsraden '74*, Gesprekken met voorzitters en OR-leden van vijf zeer verschillende bedrijven, Den Haag, 1974
 Verder is een aantal experimenten uitgevoerd met medezeggenschap in Nederland, bij enkele daarvan waren ook OR'en betrokken Voor een overzicht van deze experimenten zij verwezen naar
 Van der Does de Willebois, J., On the quality of working life in Albada, W., (red.) *Participation in management* Rotterdam 1973 Vgl voor een evaluatie-studie Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales, *De proef op de som een evaluatie van experimenten met medezeggenschap in Nederland*, Utrecht, mei 1976

- 4) *Wet op de Ondernemingsraden van 1950*, Editie Schuurman en Jordens, Zwolle, 1969, artikel 6
- 5) Vgl *Herziening van het ondernemingsrecht*, Staatsuitgeverij, Den Haag, 1965
- 6) *Wet op de Ondernemingsraden*, (van 1971)
- 7) Vergelijk voor literatuur m.b.t o.a. de mogelijkheden die het reglement al dan niet biedt
 Koning, I., Omtrent de ondernemingsraad, in *Sociaal Maandblad Arbeid*, 30 (1975), pp. 85 e.v.
 Groenendaal, J., De nieuwe wet op de ondernemingsraden, in *Sociaal Maandblad Arbeid*, 26 (1971), pp. 9-21
 Groenendaal, J., Problemen rond de uitvoering van de wet op de ondernemingsraden, in *Sociaal Maandblad Arbeid*, 26 (1971), pp. 520-525
 Hell, van de, J., *Het reglement in de zin van art. 14 wet op de ondernemingsraden 1971*, doct scriptie, Nijmegen, mei 1975.
 Jager, de, I., *De relatie ondernemingsraad - vakbeweging*, doct scriptie, Nijmegen, augustus 1975
- 8) Voor een pleidooi om de Wet op de Ondernemingsraden niet van toepassing te laten zijn op ziekenhuizen als specimen van 'non-profit-organisaties', vgl
 Wijnen, I., *Het ziekenhuis, democratisering en bestuursstructuur*, Lochem, 1975
- 9) Sociaal-Economische Raad, *Advies over taak, samenstelling en bevoegdheden van de ondernemingsraden*, SI R (nr. 14) Den Haag, 1975
- 10) *Ontwerp van Wet tot herziening van de wet op de ondernemingsraden* inclusief memorie van toelichting, aangeboden aan Tweede Kamer der Staten-Generaal, zitting 1975-1976, 13954, nrs. 1-3
 Vergelijk voor een vergelijking tussen de wet op de ondernemingsraden van 1971 en het wetsontwerp van 1976, alsmede commentaar, o.a.
 Sanders, P., Herziening van de wet op de ondernemingsraden, in *T V V S, Maandblad voor ondernemingsrecht*, 19 (1976), pp. 209-238
 Andriessen, J., Meer zeggenschap voor de nieuwe ondernemingsraad?, in *Intermediair* 12 (24 september 1976), p. 1 e.v.
 Zuthem, van, H., Het wetsontwerp herziening ondernemingsraden verwarrend en voorbarig, in *Economisch Statistische Berichten*, 61 (1976), pp. 778-782
 Doef, van der, J., De politieke betekenis van de nieuwe wet op de ondernemingsraden in *Socialisme en democratie*, 33 (1976), pp. 137-140
 Wetsontwerp belemmert verdere ontwikkeling van ondernemingsraad, in *Onderneming*, 5 (10 september 1976), p. 1 e.v.
 Wetsontwerp Ondernemingsraad, Interne democratie versterkt, in *De vakbeweging*, 70 (1 juli 1976), p. 1.

- 11) Vgl Stichting Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden, (G B I O), jaarverslag 1975
- 12) Voor een meer volledig overzicht zij o a verwezen naar
 Windmuller, J , *Arbeidsverhoudingen in Nederland*, Utrecht 1970
 Jong, de, J , *Een aantal recente ontwikkelingen in het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen*, Rotterdam, 1974
 Hoeven, Ter, P (red), *Breukvlakken in het arbeidsbestel*, Alphen a/d Rijn, 1972
 Peper, A , *De Nederlandse arbeidsverhoudingen continuïteit en verandering*, Rotterdam 1973
 Teulings, A , Ontwikkelingstendenties in de industriële verhoudingen, in Teulings, A , (red) *Onderneming en vakbeweging*, boekaflevering 1973, Mens en maatschappij, Rotterdam 1973, pp 1-12
- 13) Ramondt, J , *Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders, een evaluatie van ervaringen met werkoverleg en werkstructurering*, Alphen a/d Rijn/Brussel, 1974, pp 30-41
- 14) Ramondt, J , 1974 a w (1974) p 14
- 15) Jong, de, J , a w , 1974, p 11-21
- 16) Vergelijk hiervoor o a
 Heide, ter, H , *Overleg en strijd, recente ontwikkelingen in de Nederlandse loonpolitiek*, Leiden, 1976
 Wiardi Beckmanstichting, *Op weg naar arbeiderszelfbestuur*, Deventer, 1974
 Peper, A , De overgangsjaren van de Nederlandse arbeidsverhoudingen, alsmede de reacties hierop, in Peper, A , (red), *De Nederlandse arbeidsverhoudingen continuïteit en verandering*, Rotterdam, 1973
 Ramondt, a w (1974), pp 31 e v
- 17) Vgl o a Windmuller, J , a w (1970), p 402 e v
- 18) Vgl o a
 Albeda, W , De Nederlandse arbeidsverhoudingen op een keerpunt, in *Economisch Statistische Berichten*, 59 (1974), p 500 e v
 Hordijk, A , De Nederlandse arbeidsverhoudingen op de helling, in *Evangelie en maatschappij*, 27 (maart 1974), p 49 e v
 Windmuller, J , a w (1970), p 252 e v
 Hoeven, ter, J Op weg naar een nieuw arbeidsbestel, in Hoeven, ter, J , (red) *Breukvlakken in het arbeidsbestel*, Alphen aan den Rijn, 1972, pp 10-65
- 19) De eenzijdigheid van deze decentralisatietendenzen wordt nogal eens ter discussie gesteld, vgl o a
 Jong, de, J , a w (1974)
 Heide, ter, H , a w (1976)
 Vergelijk verder
 Vliet, van, G , (red), *Vakbond en bedrijf, nieuwe vormen van interactie en confrontatie*, Rotterdam, 1976, pp 3-24
 Teulings, A , Ontwikkelingstendenties in de industriële verhoudingen, in Teulings, A , (red), *Onderneming en vakbeweging*, boekaflevering 1973, Mens en maatschappij, Rotterdam 1973, pp 1-12
 Leynse, I , Democratisering van de vakbeweging, in Teulings, A , (red), a w (1973), pp 62-82
 Phelps Brown, I , Great Britain, the Break, Spontaneous or 'wildcat' movements, in Guy Spitaels, (red), *Crisis in the industrial relations in Europe*, Brugge 1972
- 20) Vgl verschillende eerder geciteerde auteurs, met name Windmuller, J , Teulings, A , Peper, A , Jong, de, J , en Albeda, W.

- 21) Leynse, F , a w (1973), pp 62-82
- 22) Vgl o a.
Teulings, A , (red.), a w. (1973)
Windmuller, J , a w (1970)
Peper, A , (red.), a.w. (1973)
- 23) Akkermans, Tinie, en Grootings, Peter, I rom Corporatism to Polarization, in Alessan
dro Pizzorno en Colin Crouch (eds), *The resurgence of industrial conflict in Western
Europe*, London, Autumn/Winter, 1976
Heide, ter, H , a w (1976), pp 60-65
- 24) Vgl
Poppe, C , *Bedrijf en vakbond in historisch perspectief*, in Vliet, van, G (red), a w
(1976), pp 25-50
Instituut voor Toegepaste Sociologie/Sociologisch Instituut, a w (1973), pp 72-77
Isveld, van, N , Ondernemingsraad en bedrijvenwerk, in *Sociaal maandblad Arbeid*, 27
(1972), pp 533 e v
- 25) Vgl
Ramondt, J , a.w (1974), pp 129-178
Scholten, G , *Medezeggenschap en organisatieverandering*, C O P /SI R, Den Haag, 1975
Vollebergh, J , Werkoverleg, een zinvolle vorm van medezeggenschap, in *Tijdschrift
voor efficient directiebeleid*, 39 (1969)
NIVI , *Werkoverleg*, rapport van de studiegroep werkoverleg, Den Haag 1972 Daarin
o a
Hoof, van, J , Staalkaart van vragen, pp 13-30
- 26) Vgl Koekenbier, H., Schmitz, H , en Laenen, G., *Onvrede en klachten van werknemers*
een studie naar het ontstaan, de opvang en de oplossing van klachten van werknemers ten
behoefte van het beleid, Instituut voor Toegepaste Sociologie en Stichting Wetenschap
pelijk Onderzoek Vakcentrales, Nijmegen/Utrecht, 1975
- 27) Ontleend aan
Sociaal-Economische Raad, a w (1975)
Vergelijk voor de discussies terzake o a de laatste jaargangen van
SI R bulletin, Ruim zicht, Economisch Statistische Berichten, Sociaal Maandblad
Arbeid, Evangelie en Maatschappij, De vakbeweging, Onderneming, De werkgever, Maat
schappijbelangen
- 28) Instituut voor Toegepaste Sociologie/Sociologisch Instituut, a w (1973), met name p
34
- 29) Zie voor effecten of functies van OR'en
Instituut voor Toegepaste Sociologie/Sociologisch Instituut, a w (1973), p 41 e v
- 30) Zie Instituut voor Toegepaste Sociologie/Sociologisch Instituut, a w (1973) p 86 e v

NOTEN BIJ HOOFDSTUK 2

- 1) Medezeggenschap wordt hier voorlopig in een brede zin verstaan '... het geheel van wederzijds als legitiem erkende overlegvormen, waarbij beïnvloeding van de besluitvorming van bovengeschikten door ondergeschikten plaatsvindt' is als 'werkdefinitie' over te nemen van Lammers, C.J., Inleiding, in: *Lammers, C.J., (red.), Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*, Utrecht, 1965, pp. 11-34, p. 31. Vormen en maten van beïnvloeding door werknemers van besluitvorming van de leiding in een onderneming zijn nader af te bakenen.

Voor een overzicht van verschillende opvattingen cfr. o.a.

Gorkum, van, P.H., *Industriële democratie op het niveau van de onderneming*, Amsterdam, 1967.

Walker, K.F., and L. Greyfié de Ballecombe, Workers' participation in management II, the concept and its implementation, in: *International Institute for Labour Studies*, Bulletin no. 2, febr. 1967, pp. 4-37.

Blumberg, P., *Democratie in het bedrijfsleven; sociologie van de medezeggenschap*, Utrecht, 1971, pp. 93-97, pp. 179 e.v. (Ned. vertaling van. dezelfde, *Industrial Democracy*, London, 1968).

- 2) ITS/SI Nijmegen, *Het functioneren van de Ondernemingsraad, Litteratuurstudie en onderzoeksoepzet*, Nijmegen 1973, p. 10-12, in navolging van m.n. Lammers, C.J., a.w. (1965), p. 26 e.v.
- 3) Vall, van der, M., en King, C.D., De ordinale vergelijking van medezeggenschapssystemen, in: *Sociologische Gids*, 17 (1970), pp. 288-305, m.n. p. 298-303.
Wiardi Beckmansstichting, *Op weg naar arbeiderszelfbestuur*, Deventer, 1974, p. 24 e.v.
- 4) Lammers, C.J., Democratisering van bedrijf en universiteit, in: Braam, van, R., (red.), *Actuele Sociologie*, Assen, 1970, pp. 187-210, m.n. p. 200.
- 5) Gevers, P., Ondernemingsraden in België, in: *Ondernemen*, 25 (1967), pp. 77-83.
Lammers, C.J., De ondernemingsraad als beleidsinstrument, in: *Mens en Onderneming*, 22 (1968), pp. 25-43, noemt dit: '... opwaartse communicatie van inzichten, meningen en gevoelens van het uitvoerend personeel over andere zaken dan het werk zelf ...' p. 26.
- 6) Lammers, C.J., a.w. (1968), pp. 33-36.
- 7) Cfr. de standpunten over de bevoegdheden van de OR zoals deze o.a. tot uiting komen in het SI R-advies van november 1975. Zie ook Blumberg, a.w. (1971), p. 94.
- 8) Lammers, C.J., Self-management and participation two concepts of democratization in organizations, in: *Organization and Administrative Sciences*, vol. 5, nr. 4 (winter 1974/75), pp. 17-33, m.n. pp. 21-24.
- 9) Lammers, C.J., a.w. (1970), pp. 197-198.
- 10) Gorkum, van, P.H. (1967), a.w. p. 10.
- 11) Scharpf, F., *Demokratietheorie zwischen Utopie und Anpassung*, Konstanz, 1970.
Zie ook de reader Grubel, F. en G. Richter (Hrsg.), *Demokratietheorien, Konzeptionen und Kontroversen*, Hamburg, 1975.
- 12) In die zin heeft de leiding van de onderneming '... Kontrolle über das Spiel als solches', en niet alleen een hogere mate van macht in vergelijking met de 'tegenspeler'. Cfr. Elias, N., *Was ist Soziologie?*, München, 1970, p. 84, pp. 85-86
Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, Grundriss der Verstehenden Soziologie, 40 Auflage, besorgt von J. Winckelmann, Tübingen, 1956, Herrschaft durch Organisation, p. 548 e.v., p. 574.

Zie ook Touraine, A., *De post-industriële samenleving*, Baarn, 1971, o.a. p. 142 (nederlandse vertaling)

Fox, A., *Industrial Relations a social critique of pluralist ideology*, in Child, J., (ed.), *Man and organization*, London, 1973, pp. 185-233, o.a. p. 211

- 13) Hordrich, K.O., *Theorie der Herrschaft*, Frankfurt, 1973, m.n. pp. 89-91 en pp. 112-127.
- 14) Zie o.a. Gorkum, van, P., a.w., p. 20 e.v., die de 'doeleinden' in uiteenlopende 'medezeggenschapsideologieën' respectievelijk noemt 'continuïteit en maximale productiviteit van de onderneming', 'gelijkberechtiging van mensen als verantwoordelijke wezens in een bedrijfsgemeenschap', 'betere belangenbehartiging en emancipatie', 'controle op economische macht'
- Deze zijn te begrijpen respectievelijk als doeleinden waarvoor medezeggenschap een middel is (het functioneren van de onderneming de belangen van werknemers) dan wel als doeleinden die in structuur en proces van medezeggenschap zelf dienen te worden gerealiseerd (gelijkberechtiging, emancipatie)
- Wat de plaats hierin zou zijn van 'controle op economische macht' en van 'bewaking van het algemeen belang van de samenleving' is niet direct duidelijk. De opvatting van medezeggenschap als weg waarlangs de samenleving meer greep krijgt op beslissingen van autonome ondernemingen, kan berusten op meer instrumentele overwegingen en/of op ideeën over de intrinsieke betekenis van arbeid. In het eerste geval ligt de nadruk op het meer-evenwichtig doen functioneren van de samenleving, b.v. door betere onderlinge afstemming van investeringsbeslissingen, door meer gegarandeerde aandacht voor b.v. consumenten-belangen. Dit perspectief is te vinden in b.v. Wiardi Beckmanstichting, *De hervorming van de onderneming*, Amsterdam, 1959 o.a. p. 172. In het tweede geval is (mede)zeggenschap van werknemers ook een doel in zichzelf, met name als leerproces.
- Chr. Forz, A., *Workers' control is more than just that*, in Hunsinn, G., Garson, G.D. and Case, J. (eds.), *Workers' Control, a reader on labor and social change*, New York, 1973, pp. 325-343, m.n. p. 342.
- Mandel, E., *Vakbeweging en maatschappijhervorming*, in Bosma, J., e.a., *Is vakbeweging nog arbeidersbeweging?*, Stellingen en inleidingen van een congresdag, Technische Hogeschool Eindhoven, 1972, pp. 33-41, m.n. p. 39-41
- 15) Scharpf, a.w. (1970), o.a. p. 25
- Grubel, I. en Richter, G., in dezelfde, a.w. (1975), pp. 11-12.
- Pateman, C., *Participation and democratic theory*, Cambridge, 1970. Deze wijst een beschouwing aan het onderscheid tussen 'participation' en 'democracy' in industry, pp. 67-84, m.n. pp. 72-73.
- Zimpel, G., *Selbstbestimmung oder Akklamation? Politische Teilnahme in der bürgerlichen Demokratietheorie*, Stuttgart, 1972.
- 16) Memorie van Toelichting op het ontwerp van Wet op de ondernemingsraden. Zitting 1969-1970 van de Tweede Kamer, stuk 10 335, pag. 9, linker en rechter kolom.
- 17) Scharpf, a.w. (1970), p. 21, deze theorieën '... normieren zunächst eine wünschbare Qualität politischer Leistungen und bestimmen dann von diesem Punkt her die weitere Anforderungen des politischen Systems'. Scharpf rekent hertoe theorieën die tyrannie of inbreuk op individuele vrijheidsrechten willen vermijden door middel van een evenwicht tussen machten en theorieën die 'inhaltliche Rationalität politischer Entscheidungen' als uitgangspunt hebben. Naast theorieën die deze rationaliteit inhoudelijk definiëren (door een volkswil, of 'algemeen belang', te assumeren) gaat het hierbij vooral om theorieën die een weg zoeken om te komen tot bindende beslissingen gegeven een diversiteit van opvattingen.
- In de sociaal-wetenschappelijke discussie wordt hierbij dan m.n. gewezen op auteurs als Schumpeter, Lipset, Dahl, die een 'empirische demokratietheorie' verwoorden en onderzoeken. Schumpeter b.v. geeft de volgende omschrijving: 'Democracy is a political

- method, that is to say, a certain type of institutional arrangement for arriving at political – legislative and administrative – decisions' (Schumpeter, J., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, (3d ed.), 1950, p. 269).
- 18) Lipset, S.M., *Political man, the social bases of politics*, New York, 1960 Lipset legt sterk de nadruk op de kondities waaronder een democratie stabiel blijft, en noemt als zodanig m.n. 'effectiveness' en 'legitimacy', pp 71–80.
 - 19) Cfr Schumpeter, a.w. (1950), p 269 '... that institutional arrangement for arriving at political decisions in which individual, acquire the power to decide by means of a competitive struggle for the people's vote'.
Lipset, S.M., Trow, M., Coleman, J., *Union democracy, the internal politics of the International Typographical Union*, New York, 1956. In deze klassieke studie van 'the most democratic union' wordt het stabiele 'twee-partijen-systeem' aangewezen als democratie, o.a. p. 7, 15–10, 89–91.
Bottomore, T.B., *De elite in de maatschappij*, Rotterdam, 1965. (Ned. vertaling van dezelfde, *Elites and society*, London 1964), pp 87–89
Zie voor een overzicht van onderzoek naar (lokale) elites Felling, A.J.A., *Lokale macht en netwerken, een methodologische terreinverkenning*, Alphen aan de Rijn, 1974.
 - 20) O.a. Lipset, S.M., *Political man*, New York, 1960 Lipset stelt de vraag naar de kondities waaronder er sprake is van '... sufficient participation to maintain the democratic system without introducing sources of cleavage which will undermine the cohesion', pp. 32–33
Zie ook Maesen, van der, C.E., *Politieke participatie en democratie, onderzoek naar houding en mening van Amsterdammers met betrekking tot de plaatselijke politieke structuur*, dissertatie Amsterdam 1974, pp. 5–21
 - 21) Beck, W., *Democratie in de wijken, een onderzoek naar buurtacties in Nederland*, Amsterdam, 1974, o.a. p. 39, p. 71.
Offe, C., *Strukturprobleme des kapitalistischen Staates, Aufsätze zur Politischen Soziologie*, Frankfurt, 1972, o.a. Demokratische Legitimation der Planung, m.n. pp. 127–134
Korsten, A.F.A., Pouwels, J.P.A., Kropman, J.A., *Inpraak bij de streekplanontwikkeling, een overzicht van de literatuur en een opzet voor onderzoek*, band I, I.T.S. Nijmegen, 1974, o.a. p. 93.
 - 22) Wiardi Beckman Stichting, *Op weg naar arbeiderszelfbestuur*, Deventer, 1974, pp 36–37
Ramondt, J.J., *Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders, een evaluatie van ervaringen met werkoverleg en werkstructurering*, Alphen aan de Rijn, 1974, o.a. p. 24–25, p. 175–179, p. 185
 - 23) Lammers, C.J., Sociologische slotbeschouwing en toekomstperspektief, in Lammers, C.J. (red.), *Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*, Utrecht, 1965, pp. 158–224, m.n. pp. 166–169 waar deze wijst op de verhoging van de totale hoeveelheid invloed als gevolg van verhoogde participatie en invloed van ondergeschikten. Hij baseert zich hierbij op Tannenbaum, zie m.n. Tannenbaum, A.G., *Control in organizations*, New York, 1968
Lammers werkt in latere publikaties uit, dat een verhoging van de invloed van 'minder-machtigen' op grond van de resulterende verhoging van de totale invloed, d.w.z. ook van de invloed van de leiding, meestal feitelijk resulteert in een vergroting van het machtsverschil.
Lammers, C.J., a.w., (1974/1975), pp. 17–33.
Dezelfde, Democratisering, evolutie of revolutie? in *Sociologische Gids*, 18 (1971), p. 4–17.
 - 24) Mulder, M., *Het spel om de macht, over verkleining en vergroting van machtsongelijkheid*, Meppel, 1972, p. 71, p. 93–95.

- 25) Lammers, C.J., a.w. (1965), p. 203
- 26) Scharpf, a w. (1970), p. 22, Pateman, a w (1970), p 28
- 27) Lipset, S.M., Trow, M., Coleman, J , a w (1956), p. 87-88
- 28) Kritiek op democratie-theorieën waarin non-participatie als feit of zelfs als functioneel wordt aanvaard, grijpt o.a. op dit punt aan De vraag wordt gesteld of de heersende elites feitelijk wel aan alle belangen van alle groepen evenveel aandacht besteden, terwijl die evenwichtige afweging van alle belangen – van deelgroepen en van het systeem als geheel – wel de rechtvaardiging vormt voor de heerschappij der elites. Vooral de belangen van groepen die slecht georganiseerd zijn en/of wier belangen verder afstaan van de belangen der elites, zouden als 'inputs' in het proces van politieke besluitvorming niet of onvoldoende tot hun recht komen, terwijl deze groepen in de maatschappelijke verhoudingen juist ook onvoldoende hun eigen belangen zouden kunnen behartigen. Cfr Scharpf, a.w (1970), m.n pp 43 44, pp. 47 58 De nadruk wordt vaak gelegd op de noodzaak niet alleen van – in beginsel – gelijke kansen op politieke participatie, maar op de noodzaak van feitelijke gelijkheid. Cfr. Pateman, a w (1970), o a p 43
- 29) Michels, R , *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*, Stuttgart, 1911
- 30) Lenin, W I., *Wat te doen?* , Ned vertaling, Pegasus, Amsterdam 1949 (1972, 20^e druk) o.a. pp 143
Zie ook Doorn, van, J A.A , Inleiding tot Robert Michels en zijn thematiek, in *Michels, R., Democratie en organisatie, een klassieke theorie*, Rotterdam, 1969, pp 14 38, m.n. p 22
- 31) Zie voor een analyse van 'het bedrijvenwerk' van Nederlandse vakbonden in dit licht Leynse, I., Democratisering van de vakbeweging, in Teulings, A., (red), *Onderneming en vakbeweging*, Rotterdam 1973, pp 62 82.
- 32) Zuthem, van, H J , *Gezag en zeggenschap*, Kampen 1968, o.a. p 85
Pateman, a.w. (1970), o.a p 83 84
Touraine, A , a.w. (1971), p 159 160
- 33) Habermas, J., Friedeburg, van, L , Ochler, Ch , Weltz, I , *Student und Politik, eine soziologische Untersuchung zum politischen Bewusstsein Frankfurter Studenten*, Nieuwied, 1961, pp 11 56, m.n p. 15
Scharpf, a.w. (1970), p 25, noemt hier '... input-orientierten Demokratietheorien, die das politische System nicht von der Qualität seiner Leistungen, sondern von den in den politischen Prozess eingehenden Willensausserungen und artikulierten Interessen her zu rationalisieren suchen. Ihr Ausgangspunkt ist die Frage, wie das politische System eingerichtet sein müsse, wenn Entscheidungen möglichst unverfälscht aus der gleichen Partizipation aller hervorgehen sollte'
Pateman, a.w. (1970), (pp 42 44, pp 103 111), benadrukt participatie als 'input' en als 'output' van een democratisch politiek systeem. Participatie als output betekent, dat individuele ontplooiingen het gevoel van 'political efficacy' en de vermindering van anti-democratische attitudes worden bevorderd door te participeren, hetgeen een leerproces inhoudt.
Naschold, I , *Organisatie en democratie*, Utrecht, 1970, pp 52 57 (Ned vertaling van dezelfde, *Organisation und Demokratie*, Stuttgart, 1969)
- 34) Habermas, J A , a.w. (1961), p. 16.

- 35) Lammers, C.J., Self-management and participation, two concepts of democratization in organizations, in *Organization and Administrative Sciences*, vol 5, nr 4 (winter 1974/75), pp. 17-33
- 36) Scharpf, a.w. (1970), 22
Habermas, e.a., a.w. (1976), p. 16
- 37) Lammers, a.w., (1965), p. 31.
- 38) Lammers, a.w., (1968), p. 26.
- 39) Gevers, a.w. (1967).
- 40) Ielling, A.J.A., *Lokale macht en netwerken, een methodologische terreinverkenning*, Alphen aan de Rijn, 1974. Hierin worden de verschillende theorieën en bijbehorende methodologische assumpties weergegeven en besproken die gangbaar zijn in het onderzoek naar lokale machtsstructuren
Braam, G.P.A., *Invloed van bedrijven op de overheid, een empirische studie over de verdeling van maatschappelijke invloed*, Meppel, 1973.
Deze studie omvat een weergave van literatuur over het begrip macht en over de meting daarvan en het verslag van een empirisch onderzoek.
Lyk, van der, C., and Kok, W.J.P. Nondecisions reconsidered, in *Acta Politica* X (1975), pp. 227-301
Dit artikel geeft de discussie weer over 'non-decision' en biedt een bepaalde operationalisering daarvan.
- 41) Het gaat hierbij om analytische onderscheidingen, meer dan om in de tijd elkaar opeenvolgende en gescheiden fasen. Cf. Easton, D., *A framework for political analysis*, Lyk, van der, C. en Kok, W.J.P., a.w. (1975), o.a. p. 283.
- 42) Het onderscheid tussen respectievelijk 'belangen' en 'geformuleerde problemen' of 'standpunten' loopt parallel met het onderscheid tussen 'wants' en 'demands' (cfr. van der Lyk en Kok, a.w. (1975), pp. 282-283, Braam, a.w. (1973), pp. 40-41, pp. 106-114 en de daar aangehaalde literatuur) Ielling, a.w. (1974), p. 118-119
Het veel bediscussieerde onderscheid tussen 'objectieve belangen' en de voor een invloedspoging nodige *perceptie* van 'belangen bij bepaalde situatieveranderingen' (Braam, a.w. (1973), p. 108-109) is in hoofdlijnen als volgt te schetsen. Als input in het politiek proces c.q. als maatstaf voor de mate waarin een actor invloed uitoefent, wordt veelal genomen 'eisen' zoals deze geformuleerd worden door een actor. In de logische uiteenzetting door Braam een omschrijving van een bepaalde situatie-verandering die discrepantie ten goede zou komen (door opheffing van een discrepantie tussen ideaal niveau en feitelijk niveau van de situatie), de actor meent deze verandering niet zelf te kunnen realiseren, maar hij ziet wel het gedrag van een ander als mogelijk middel, dit gedrag meent hij met enige kans op succes te kunnen bewerkstelligen (door een invloedspoging). Dit belang bij bepaalde situatieveranderingen vormt een politieke eis ('demand'). Voor empirisch onderzoek zijn deze gedefinieerde problemen of eisen toegankelijk. Logischerwijze vooronderstelt deze definiering van 'eisen' een reeks andere elementen aan de zijde van aktor, maatstaven of 'wants', een beoordeling van zijn situatie op de mate waarin een verbetering mogelijk zou zijn c.q. een verslechtering dreigt, de idee dat bepaalde maatregelen terzake gewenst en mogelijk zouden zijn, en zo ja door wie deze kunnen worden getroffen, plus de gedachte dat het niet uitgesloten is om deze eventuele ander te brengen tot het treffen van die maatregelen.
De vraag is, in hoeverre datgene wat meetbaar is (de gedefinieerde belangen) als indicatie mag worden genomen voor 'objectieve belangen'. De mate waarin en wijze waarop mensen en groepen hun belangen definiëren staat niet los van hun maatschappelijke positie en van de machtsverhoudingen
Op deze plaats is vooral van betekenis de discussie over 'mobilization of bias' en 'non-

decisie' Overzichten daarvan zijn te vinden o a bij van der Eyk en Kok, a w (1975), Braam, a.w. (1973), pp. 41-44, Ielling, a w (1974), pp 104-122 In hoofdlijnen volgen wij hier de omschrijving door van der Eyk en Kok, daarbij op enkele plaatsen gebruik makend van passages van Braam waar het gaat om vergelijkend onderzoek Van der Eyk en Kok definiëren ' *non decisions*' as *all those instances where behaviors and/of social processes result in preventing a want from reaching issue-status, that is, agenda-status* (a.w., p 287)

Zij doelen daarmee op alle factoren die resulteren in het feit dat objectieve belangen niet worden gedefinieerd als 'problemen' (en vervolgens, dat 'problemen' niet worden geformuleerd als 'standpunten' of 'issues' die besproken moeten worden en/of dat 'issues' niet (c q niet op de door de steller daarvan gewenste wijze) worden besproken d w z geagendeerd).

De nadruk ligt op de vraag in hoeverre er sprake is van barrières waardoor betrokkenen hun problemen niet definiëren etc Voor een onderzoek naar medezeggenschap is dit van belang in hoeverre dragen i.e. OR'en er toe bij dat werknemers (-vertegenwoordigers) wel hun problemen definiëren, als standpunt naar voren brengen en besproken krijgen met de leiding?

Deze formulering is bruikbaar voor vergelijkend onderzoek, wanneer voldoende plausibel is, dat de verschillende onderzoekseenheden objectief in een vergelijkbare situatie verkeren (cfr Braam, a.w. (1973) o a p 20, 41-40, 115-116) Het aantal geformuleerde problemen kan dan nl dienen als een indicatie voor de mate waarin een aktor 'keen' is op het onderkennen van belangen en zich niet bij voorbaat neerlegt bij de gegeven situatie als 'onveranderbaar' (latente anticipatie, cfr Braam, a w (1973), p 47-48, p 115).

Minder dan in het onderzoek van Braam, die zijn onderzoekspopulatie juist vanuit deze vraag heeft gedefinieerd en geselecteerd, is in het onderhavige onderzoek de vergelijkbaarheid verzekerd van de objectieve situatie van werknemerspopulaties in ondernemingen. Wij zullen dan ook moeten volstaan met een grovere vergelijking

- 43) In het bovenstaande is dit reeds opgenomen Specifieke aandacht is echter vereist voor de vraag in hoeverre betrokkenen, 'nadat' zij wel een probleem hebben gedefinieerd, erin slagen dat probleem ook als politiek issue erkend te krijgen, d w z als eis die daadwerkelijk in de politieke besluitvorming een rol speelt en in de vorm en op het tijdstip zoals betrokkenen dat wensen De formulering van van der Eyk en Kok is voor dit onderzoek bruikbaar de vraag is of deze problemen 'agenda-status' bereiken (a w , p 287).

Drie soorten mechanismen kunnen dit verhinderen In de eerste plaats kan sprake zijn van 'manifeste anticipatie' (Braam, a w , p 47) wanneer men geen invloedspoging onderneemt terwijl men wel een probleem heeft geformuleerd De betrokkene zelf laat, anders gezegd, een poging na om zijn probleem geagendeerd te krijgen en wel omdat hij onvoldoende kans op succes denkt te hebben Dit succes is te definiëren als 'slagen in het agenderen en/of in het zodanig doen bespreken dat gewenste resultaten worden bereikt' Langes deze weg werkt de gepericueerde machtsverhouding in op het al dan niet ondernemen van invloedspogingen (cfr Ielling, a w (1974), p 94-96 Korpi, W., Conflict and the balance of power, in *Acta Sociologica*, 17 (1974), pp 99-114

In de tweede plaats kan sprake zijn van een zodanige procedure voor 'agenda-vestiging' dat het moeilijk is voor een betrokkene om zijn probleem bij de competente instantie te deponeren (Cfr Van der Eyk en Kok, a w (1975), p 284) Daarin kan meespelen een welbewust beleid van de kant van 'key-decision makers', zodat de overgang naar het derde type barrière vloeiend is. Dit laatste betreft het feitelijk verlies van wel ondernomen pogingen tot agenderen Van der Eyk en Kok onderscheiden dit niet als apart moment, wel noemen zij 'demand-perversion', (p 284) d w z dat een probleem wel wordt geagendeerd maar niet in de vorm van de eis zoals een van de -betrokkene(n) deze heeft geformuleerd

Voor dit onderzoek naar OR'en, waarbij althans de procedure en de beslissende instantie duidelijk kan zijn voor werknemers(-vertegenwoordigers) is m n van belang het nalaten van pogingen tot agenderen op grond van anticipatie en het verliezen van pogingen tot agenderen 'Demand-perversion' kan zichtbaar worden in de wijze waarop een

geagendeerd probleem wordt besproken. Het tweede mechanisme is te vertalen naar de verhoudingen in de OR: het gaat daarbij niet alleen om problemen zoals werknemers (-vertegenwoordigers) deze genereren, maar ook om de vraag of de ondernemingsleiding werknemers(-vertegenwoordigers) de informatie verschaft waarover zij beschikt, o.a. over haar plannen of beslissingen. 'Non-decisie' kan in OR'en de vorm hebben van 'niet of niet op tijd of niet voldoende informatie verschaffen' door de leiding zodat werknemers(-vertegenwoordigers) niet in staat zijn hun eventuele problemen terzake te formuleren.

- 44) Dit geheel kan worden gezien als de geëffekteerde invloed ten aanzien van de problemen die inderdaad de 'agenda-status' bereiken. In deze formulering gaat het in de eerste plaats om de mate waarin beslissingen zelf overeenstemmen met de geformuleerde problemen en eisen. In de tweede plaats dient evenwel ook de vraag te worden gesteld naar de daadwerkelijke uitvoering van die beslissingen. Zeker in systemen waar anderen dan de besluitnemende instantie beslissingen moeten uitvoeren is het niet uitgesloten dat dergelijke beslissingen in de uitvoeringsfase qua interpretatie en implementatie van strekking veranderen. In de derde plaats blijft de vraag in hoeverre daadwerkelijk, dankzij deze beslissingen en hun uitvoering, de beoogde situatieveranderingen worden gerealiseerd.

Cfr. van der Eyk en Kok, die deze 'fasen' niet tot 'non-decisie' rekenen, a.w. (1975), p. 285, 287, 295-296.

- 45) Met deze term wordt verwezen naar een aspect van de discussie over politieke participatie: non-participatie kan berusten op een – gevoeld en/of feitelijk – gebrek aan mogelijkheden om met kans op succes aan politieke processen deel te nemen.

Cfr.

Pateman, C., a.w. (1970), p. 46 e.v.

Maesen, van der, C.L., a.w. (1974), o.a. p. 22-23, p. 25

Korsten, A.F.A., Pouwels, J.P.A. en Kropman, J.A., a.w., o.a. p. 149-150.

Scharpt, F., a.w. (1970), o.a. p. 58.

Heunks, I.G., Politieke participatie, in *Intermediair*, jrg. 12, nr. 21 (21 mei 1976), p. 25-33.

- 46) Cfr. Braam, G.P.A., a.w. (1973), p. 112. Bij verslechtering van de feitelijke situatie kan eerder een 'belang' worden gedefinieerd door betrokkenen. Optimalisering in de zin van het zoeken naar een betere laat staan de beste oplossing bij een gelijkblijvend of stijgend aspiratieniveau stelt hogere eisen. In het kader van dit onderzoek zou dit laatste een autonome activiteit van werknemers(-vertegenwoordigers) impliceren: zelf definiëren van mogelijke verbeteringen in de bestaande situatie. In deze termen zou verhoogde participatie door werknemers(-vertegenwoordigers) ten gevolge van o.a. een OR kunnen worden gedefinieerd als een maatstaf voor vergroting van medezeggenschap. Het eerstgenoemde, definiëren van belangen bij een verslechterende situatie, kan begrepen worden als een reactie op plannen en beslissingen van de leiding, de vraag of deze een verslechtering van de situatie meebrengen dringt zich althans eerder op.

- 47) Hiermee wordt bedoeld het boven behandelde 'nalaten van pogingen tot agenderen op grond van anticipatie op verlies'.

- 48) Hiermee wordt bedoeld de vraag of onderwerpen die werknemers(-vertegenwoordigers) ter bespreking voorstellen ook inderdaad worden besproken in OR-vergaderingen op het moment en in de vorm waarin zij dit willen.

- 49) Deze toevoeging sluit aan op de omschrijving door van der Eyk en Kok, a.w. (1975), p. 287, p. 278-279. Zij maken duidelijk dat in de discussie over 'mobilization of bias' en 'non-decision' niet steeds helder is, in hoeverre daarin sprake is van een 'welbewuste strategie' van de kant van besluitvormers (zie ook Elling, A.J.A., a.w. (1964), p. 118). In sommige omschrijvingen is sprake van 'welbewuste' machtsuitoefening. 'A nondecision is a decision that results in suppression or thwarting a latent or manifest challenge'.

to the values or interests of the decisionmaker'. Bachrach, P. and Baratz, M.S., *Power and poverty, theory and practice*, New York, 1970, (geciteerd door van der Lyk en Kok, a.w., p. 278). Andere omschrijvingen zijn ruimer, '... because organization is the mobilization of bias. Some issues are organized into politics, while others are organized out'. Schattschneider, E.F., *The semi-sovereign people a realists' view of democracy in America*, New York, 1960, p. 71 (cfr. van der Lyk en Kok, t.z.p.). Voor een bespreking van het belang van definitie van situaties in organisaties, o.a. Perrow, Ch., *Complex organizations, a critical essay*, Glenview/London, 1972, p. 148 e.v.

Ook in dit onderzoek gaat het om de feitelijke barrières waardoor problemen niet worden gedefinieerd en besproken, ongeacht de bestaansgronden van die barrières. Daaraan kunnen wel verschillen worden onderscheiden in medezeggenschap voorzover deze van de leiding afhankelijk is. Voorzover sprake is van 'welbewuste' strategieën van de leiding werkt zij medezeggenschap tegen. Voorzover sprake is van barrières die in de organisatie zijn ingebouwd maar die ook veranderbaar zijn, is de vraag of de leiding en de OR werken aan een verbetering van de condities voor medezeggenschap en deze op de duur ook bewerkstelligen.

- 50) Braam, G.P.A., a.w. (1973), p. 11, p. 33-35. 'anticipatie door de overheid'. Zie ook voor de hier besproken problematiek Sittler, de, L.U., *Het spel en de knikkers, kanttekeningen bij conflict en macht in produktiesystemen*, Rede, T.M., Iindhoven, 1971, p. 8.
- 51) Juist in organisaties dringt zich de vraag op naar de interpretatie en implementatie van beslissingen door de subsystemen die beslissingen moeten uitvoeren, welke door het fiat van de leiding een bindend karakter hebben gekregen.
Cfr. Doel, van den, J., *Ekonomie en democratie in het staatsbestuur*, Deventer, 1973, pp. 19-25, voor een beschouwing over de relatie van 'ambtenaren en politici'.
Zie Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, 4^o editie, Tübingen, 1956, p. 580-582. Voor de macht van 'die Burokratie' tegenover 'Herren' op grond van kennis en geheimhouding.
Zie Thompson, J.D., *Organizations in action*, New York, 1967, p. 125-127 en pp 139-143 voor een analyse van organisaties als 'coalities'.
- 52) Lammers, C.J., 'De Ondernemingsraad als beleidsinstrument', in *Mens en Onderneming*, 22 (1968), p. 25-43, m.n. p. 35.
Teulings, A.W.M., 'Belangenvertegenwoordiging en beraad in de Ondernemingsraad', t.z.p., pp. 44-60, m.n. pp. 45-46.
- 53) Deze formulering ligt in het verlengde van hetgeen eerder is gesteld over 'non-decisie'. Indien mogelijke tegenstrijdigheden in standpunten nooit worden uitgesproken, is er geen sprake van medezeggenschap als proces van formulering en bespreking van problemen. Het vermijden van dergelijke discussies kan worden gezien als een vorm van 'non-decisie'. Problemen worden niet besproken in de vorm waarin zij zijn gedefinieerd door betrokkenen. Dit kan berusten op een inschatting van de machtsverhoudingen, zowel in de zin van het nalaten (i.e. door werknemersvertegenwoordigers) op grond van verwacht verlies als in de zin van het vermijden van een discussie (i.e. door de leiding van de onderneming) waardoor machtsverhoudingen zichtbaar zouden worden. (Cfr. Ielling, a.w. (1974), p. 187-188).
- 54) Cfr. Teulings, A.W.M., a.w. (1968), p. 45 en 58-59, waar deze o.a. verwijst naar Walton, R.I. and McKersie, R.B., *A behavioral theory of labor negotiation* New York, 1966.
- 55) Ook in de algemene literatuur over democratie is de vraag actueel naar de afbakening van wat 'politiek' is. Een beschrijvende benadering is ontoereikend voorzover daarin politieke problemen worden gelijkgesteld aan alleen en alle onderwerpen waarop de als politiek bestempelde, structureel gedifferentieerde eenheden zich richten. Politieke systemen worden geïdentificeerd aan de hand van functies 'the authoritative alloca-

- tion of values for a society', Easton, D., *A framework for political analysis*, Englewood Cliffs, 1965, p. 50
- Onder 'waarden' zijn vele verschillende grootheden te rekenen: een limitatieve opsomming is niet mogelijk. Zie ook Habermas e.a., a.w. (1961), p. 18 e.v., van der Lyk en Kok, a.w. (1970), p. 281-282, Goddijn, H.P.M., Durkheim over democratie, in *Mens en Maatschappij*, 48 (1973), pp. 415-430, m.n. p. 422-423
- 56) Zie o.a. *Toetssteen voor een Ondernemingsraad*. De Centrale Ondernemingsraad van Enka Glanzstoff tijdens het konflikt om het structuurplan in 1972, Beoordeling, G.I.T.P., Nijmegen 1975, p. 31-35
- Lurstenberg, F., Der Betriebsrat, Strukturanalyse einer Grenzinstitution, in *Kolner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 10 (1958), pp. 418-429, m.n. p. 424-426
- 57) Zie voor een schets van de problematiek van de positie van de voorzitter van een OR ten opzichte van de meerhoofdige Raad van Bestuur en ten opzichte van daar bovengestelde instanties, o.a. *Toetssteen voor een Ondernemingsraad*, a.w. (1975), p. 30 o
- Voor de verhouding tussen 'bestuur' en 'staf' zie ook de bij noot 51 genoemde literatuur
- 58) Lurstenberg, a.w. (1958), p. 420-422
- 59) Teulings, A.W.M. en Voets, H.J., Het functioneren van de Ondernemingsraad, in *Mens en Onderneming* (25), 1971, p. 109-110
- 60) Voor een overzicht: I.T.S./S.I., *Het functioneren van de Ondernemingsraad*, literatuurstudie en onderzoeksopzet, Nijmegen, 1973, pp. 50-53
- 61) Voor een klassieke formulering: Michels, R., a.w. (1911), o.a. p. 78, 123
- Zie Walton, R.E., and McKersie, R.B., a.w. (1966), p. 218, en over 'intraorganizational bargaining' als element van onderhandelingsprocessen tussen vertegenwoordigers van werkgever en werknemers
- 62) Dit probleem stelt zich ook in opinie-onderzoek, zie o.a.
- Dongen, van, H., Over gebieden van medezeggenschap, in *Mens en Onderneming*, 24 (1970), pp. 217-232
- Zuthem, van, H.J. en Wynia, A., *Medezeggenschap*, Noordwijk, 1967
- Cluyssenaer-Lauwers, M.P. en Westerlaak, van, J.M., *Medezeggenschap in kleine ondernemingen*, Nijmegen, 1975
- 63) Voor een overzicht van de beslissingen en gebieden die in ander onderzoek zijn onderscheiden: I.T.S./S.I., *Het functioneren van de Ondernemingsraad*, Nijmegen, 1973, pp. 34-40
- Voor een benadering van processen in organisaties als gebieden waarop specialisten werkzaam zijn: Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. and Turner, C., Dimensions of organization structure, in *Administrative Science Quarterly*, 13 (1968), p. 65-105
- 64) Cf. Hoofdstuk 7 voor de volledige lijst
- 65) Cf.
- Lammers, C.J., a.w. (1968), p. 27
- Lurstenberg, F., a.w. (1958), p. 423
- Naschold, I., a.w. (1970), p. 30, p. 88-89
- Zie ook
- Ramondt, J., a.w. (1974), p. 42
- Boonzajer-Lis, R. en Ramondt, J., *Autoriteit en democratie: arbeiderszelfbestuur in rijke en arme Joegoslavische ondernemingen*, UPR, Rotterdam, 1974 o.a. p. 6 en

- 66) Naschold, F , a w (1970), p 90
Lammers, C J , a w , (1974/1975), p 27
Child, J , *The business enterprise in modern industrial society*, London, 1969, p 88–92
Voor discussies over het relatief belang van 'issues' zie McFarland, A S , *Power and leadership in pluralist systems*, Stanford, 1969, m n pp 82 e v Ielling, a w (1974), p 146 McFarland wijst o a op de hiërarchische ordening van beslissingen Voor een benadering van organisaties in die termen, zie Simon, H , *Administrative behavior*, New York, 1948 Voor analyse van 'beleidscentrale' beslissingen, zie Chandler, A D , *Strategy and structure*, Garden City, 1963
- 67) Zie voor een illustratie *Toetssteen voor een Ondernemingsraad*, a w (1975), p 13
- 68) Cfr Braam, a.w (1973), p 112
- 69) Zie o a Walton, R F , and McKersie, R B , a w (1966), p 5, p 184, p 202 204 'Attitudinal structuring'
- 70) Thompson, J D , a w (1967), p 84–87
- 71) Walton, R L , and McKersie, R B , a w (1966), p 5, pp 137 139
- 72) p 4–5, p 13 15
- 73) Cfr Meeker, B I , Decisions and exchange, in *American Sociological Review*, 36 (1971), pp 485 495 voor een uiteenzetting van verschillende 'exchange rules' en daar aan verbonden uiteenlopende verdelingen van de 'pay off' Len van de exchange rules is de norm 'group-gain' die maximalisatie van de gesommeerde resultaten voorschrijft en maximalisatie van het eigen voordeel van een partij verbiedt
- 74) Cfr *Toetssteen voor een Ondernemingsraad*, a w (1975), o a p 51 en 55
- 75) Lammers, C J , a.w (1974/1975), p 219
- 76) Bruin, de, J J , Ondernemingsraad en medezeggenschap, in *Lammers, C J (red), Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*, Utrecht, 1965, pp 64 89, m n p 84 85
Montuclard M , *La dynamique des Comites d'entreprise*, Paris, 1963
- 77) Voor een illustratie zie *Toetssteen voor een Ondernemingsraad*, a w (1975), o a p 39
- 78) Vollebergh, J J A , Werkoverleg, een zinvolle vorm van medezeggenschap, in *Tijdschrift voor Efficient Directiebeleid*, 39 (1969) p 484 485
Hooft, van, J A P , Staalkaart van vragen, in *Werkoverleg*, Den Haag, 1972, pp 13–30
- 79) Ramondt, J J , *Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders*, Alphen a d Rijn, 1974
- 80) Lammers, C J , Power and participation in decision making in formal organizations, in *American Journal of Sociology*, 73 (1967), p 201–217
Teulings, A W M , Ontwikkelings- en beheersingsregimes, in Teulings, A W M en Marx, I C H (red), *Samenspel van managers en specialisten*, Utrecht, 1969, pp 85 104
- 81) Onderzoek wijst overigens niet uit dat de OR niet vaak wordt gebruikt voor het naar voren brengen van klachten
Zie Koekenbier, H A J , Schmitz, H P W en Laenen, G , *Onvrede en klachten van werknemers*, een studie naar het ontstaan, de opvang en de oplossing van klachten van werknemers ten behoeve van het beleid, Nijmegen/Utrecht, 1975, p 106

- 82) Zie o.a. Vliet, van, G.E. (red.), *Vakbond en bedrijf, nieuwe vormen van interactie en confrontatie*, UPR, Rotterdam, 1976.
Leynse, F., Democratisering van de vakbeweging, in *Teulings, A., (red.), Onderneming en vakbeweging*, UPR, Rotterdam, 1973, pp. 62-82.
- 83) Voor vergelijkend onderzoek van organisaties doet zich de vraag voor of en hoe het mogelijk is om een organisatie als eenheid te typeren op grond van kenmerken van elementen uit die organisatie. Dit geldt zeker wanneer, zoals hier, gezocht wordt naar verschillen tussen organisaties op grond van (gedrags-)kenmerken van leden daarvan. Indien b.v. één afdeling of categorie actief is in kollektieve belangen-definiëring en -behartiging, dan kan de OR daardoor gevoed worden in zijn activiteiten. De proportie van alle werknemers dat een bepaald kenmerk heeft, vormt daarom een indicatie met slechts betrekkelijke waarde.
- 84) Korsten, A.F.A., Pouwels, J.P.A. en Kropman, J.A., *Inspraak bij streekplanontwikkeling*, Nijmegen, 1974, pp. 161-179.
Heunks, F.G., Politieke participatie, in *Intermediair*, jrg. 12, nr. 21 (21 mei 1976), p. 25-33.
- 85) Teulings, A.W.M., *Bedrijfskenmerken en functionering van de ondernemingsraden*, Leiden, Sociologisch Instituut, R.U.L. (stencil), 1968.
- 86) Mechanic, D., Sources of power of lower participants in complex organizations, in *Administrative Science Quarterly*, 7 (1962), p. 349-367.
Sitter, de, L.U., Industriële democratie en stand van de theorie in de organisatie-sociologie, in *Mens en Maatschappij*, 44 (1969), p. 177-196.
Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lec, C.A., Schneck, R.L. and Pennings, J.M., A strategic contingencies theory of intraorganizational power, in *Administrative Science Quarterly*, 16 (1971), pp. 216-229.
Hoot, van, J.A.P., The works council, in *Workers' Participation, documents prepared for an international management seminar convened by the OECD*, Paris, 1975, pp. 39-52, p. 42-43.
- 87) Hickson, D.J., Pugh, D.S. and Pheysey, D.C., Operations technology and organization structure, an empirical reappraisal, in *Administrative Science Quarterly*, 14 (1969), p. 378-397.
Child, J., Predicting and understanding organization structure, in *Administrative Science Quarterly*, 18 (1973), pp. 168-185.
- 88) Zwaan, van der, A.H., Technologie binnen de organisatie-sociologie: een literatuurstudie, in *Mens en Maatschappij*, 47 (1972), p. 35-53.
Nas, P., Views of managers on willingness to work and on personnel management, some findings of a study, in *Sociologia Neerlandica*, IX (1973), p. 144-147.
- 89) Zie Child, J., a.w. (1969), p. 34-58 voor een overzicht.
Direkteuren over arbeidsmotivatie en personeelbeleid, Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek, Den Haag, 1971, o.a. p. 47, p. 87-88.

- 1) Wanneer in het vervolg over de werkwijze van OR'en wordt gesproken worden die aspecten van het functioneren bedoeld welke in de probleemstelling van dit onderzoek zijn opgenomen. Volledigheidshalve zij vermeld dat in dit onderzoek ook aandacht is besteed aan structuuraspekten.
- 2) Wanneer in het vervolg over OR'en wordt gesproken, worden daaronder zowel lokale of 'zelfstandige' OR'en als COR'en verstaan, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld
- 3) COR'en zijn hierbij niet opgenomen, gezien het afwijkende karakter van het in dit gedeelte van de onderzoekspopulatie overigens zelden voorkomende vakbondswerk op concern-niveau
- 4) Voor de operationalisering van de verschillende onderdelen van de probleemstelling zij verwezen naar de gebruikte vragenschema's, alsmede naar het ten behoeve van de inhoudsanalyse van notulen gehanteerde coderingsschema. Deze liggen ter inzage op het I.T.S.
- 5) Berelson, B., *Content analysis in communication research*, Glencoe, 1952
- 6) Vergelijk o.a.
Holsti, O., *Content analysis for the social sciences and Humanities*, Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
- 7) Vergelijk Knippendorf, K., Introduction to the theories and analytical constructs, in Gebner, G., e.a., *The analysis of communication content development in scientific theories and computertechniques*, New York, 1969
- 8) Wersig, G., *Inhaltsanalyse, einfuhrung in ihre Systematik und Literatur*, Berlijn, 1968.
- 9) Cfr. noot 4.
- 10) De uitwerking van de praktische opzet van de notulenanalyse is ter inzage op het I.T.S. aanwezig.
- 11) Voor het verzamelen van informatie over gegevens uit het verleden d.m.v. een vraaggesprek en m.n. de invloed van het tijdsinterval op de nauwkeurigheid van de meting, zij o.a. verwezen naar
Tulder, van, J., De volledigheid van informatie over feiten in het verleden zoals gegeven door ondervraagden bij een enquête, in *Tijdschrift voor sociale geneeskunde*, 53 (1975), pp. 114-125.
- 12) Zie voor de konstruktie van deze indices hoofdstuk 4, noot 11.
- 13) Vergelijk ook Ielling, A., *Lokale macht en netwerken, een methodologische terreinverkenning*, Alphen a/d Rijn, 1974 o.a., p. 69-89.
- 14) Het kategorieensysteem dat hiervoor gehanteerd is, bevatte in totaal een acht-tal geldingsniveaus, te weten één of enkele individuen, de OR zelf, één functionele of hiërarchische categorie uit de onderneming, een geheel segment van de onderneming (meer dan één functionele of hiërarchische categorie), een of meer maatschappelijke categorieën van werknemers, de onderneming als geheel, de moederorganisatie ruimer dan de (moeder-)onderneming (regionaal, nationaal, bedrijfstak etc.).
- 15) Vergelijk Braam, G., *Invloed van bedrijven op de overheid, Een empirische studie over de verdeling van maatschappelijke invloed*, Meppel, 1973.

- 16) Felling, A., a.w (1974 o.a pp 109-110, 146.
- 17) Direktoraat-Generaal van de Arbeid, Arbeidsinspectie, *Wet op de Ondernemingsraden, verslag enquête 1973*, Den Haag, 1973.
- 18) Ondernemingen die in het onderzoek van de Arbeidsinspectie van 1974 waren betrokken, zijn met opzet niet in deze steekproef opgenomen.
- 19) Dit o.a. om een zo groot mogelijke verscheidenheid van OR'en (ondernemingen) in de steekproef te bereiken. Bij deze selectie is gebruik gemaakt van het 'Nederlands ABC voor handel en industrie', jaarverslagen van ondernemingen uit het jaar 1973, en informatie van bedrijfscommissies.
- 20) In verband met het feit dat er reeds een onderzoek naar het functioneren van OR'en in deze sectoren werd gehouden door de Afdeling der Bedrijfskunde van de T.H. Twente en men het risico van overbelasting van OR'en en c.q organisaties uit deze sectoren door nog een onderzoek te groot vond, achtte de Nationale Ziekenhuis Raad het niet opportuun haar goedkeuring te verlenen tot het betrekken van OR'en uit deze sectoren in het onderhavige onderzoek.

21) – aantal OR'en uit de steekproef naar bedrijfsklasse

	aantal OR'en (abs.)
metaal- en elektrotechnische industrie	51
voedings- en genotmiddelenindustrie	20
textielindustrie	15
grafische industrie	15
chemische industrie	18
bouw	18
groot- en kleinhandel	10
bank- en verzekeringswezen	20
TOTAAL	177

– aantal OR'en uit de steekproef naar aantal werknemers in de onderneming

	aantal OR'en (abs.)
100 - 199	70
200 - 499	72
500 en meer	35
TOTAAL	177

– aantal OR'en uit de steekproef naar jaar goedkeuring reglement

	aantal OR'en (abs.)
1971	54
1972	80
1973	43
TOTAAL	177

- 22) De introductiebriefen e d zijn ter inzage op het I T S aanwezig
- 23) Cfr noot 4.
- 24) Bovendien is verzocht op het betreffende lijstje de namen van de voorzitter van de OR, de sekretaris van de OR, de te interviewen personeelsfunktionaris en waar mogelijk – een of meer vertegenwoordigers van het vakbondswerk op ondernemingsniveau in te vullen
- 25) Voor 11 van de 114 OR'en zijn de vier gekozen leden geheel door de onderzoekers geselecteerd, aangezien deze OR'en zelf (nog) geen gekozen leden hadden geselecteerd. Daarbij is gebruik gemaakt van informatie uit de in de eerste fase gebruikte schriftelijke vragenschema's.
- 26) Cfr noot 4.
- 27) De gegevens over de totale populatie zijn ontleend aan het onderzoek van de Arbeidsinspectie 1973, cfr noot 17, onder de totale populatie worden hier uiteraard alleen de OR'en uit de betreffende bedrijfclassen verstaan
- 28) Om onderzoekstechnische redenen (ingegeven door onbekendheid met de mate waarin er binnen de totale populatie OR'en zijn die niet voldoen aan de populatiecriteria) zijn hier ook de drie OR'en die niet bleken te voldoen aan de populatiecriteria opgenomen.
- 29) De eigenlijke reden(en) van uitval bleek voor deze OR'en niet te achterhalen
- 30) De betekenis van factoranalyse wordt in deze noot op een gepopulariseerde wijze duidelijk gemaakt. Opgemerkt moet worden dat in het onderstaande louter hypothetische voorbeelden worden gehanteerd, zij kunnen dan ook niet opgevat worden als empirische uitkomsten van dit onderzoek of van enig ander onderzoek. Onderstaande uiteenzetting is voornamelijk ontleend aan een procedure zoals die is gehanteerd in een samenwerkingsverband van het Instituut voor Toegepaste Sociologie en het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf.

Uitgangspunt bij de factoranalyse vormen de zogeheten *korrelatiekoefficienten*

Een korrelatiekoefficient geeft de mate van samenhang tussen twee gemeten grootheden weer. Hij kan zowel positief als negatief zijn, afhankelijk van de richting van de samenhang*) De korrelatiekoefficient kan absolute waarden bereiken tussen de 0 en 1. Een waarde van 0 houdt in dat er geen samenhang bestaat, een waarde van 1 betekent dat er van volledige samenhang sprake is.

Berekende korrelatiekoefficienten kunnen dus lopen van -1 tot +1.

Met behulp van de computer zijn de korrelatiekoefficienten zeer snel te berekenen. Daarbij is het zo dat voor iedere variabele de samenhang met alle andere variabelen bepaald kan worden. De uitkomsten daarvan worden gepresenteerd in tabellen op de volgende wijze:

	aantal uren zonneshijn	verkochte hoeveelheid zonnebrillen	verkochte hoeveelheid paraplu's
1. aantal uren zonneshijn (1 = weinig**)	1,00	0,85	-0,80
2. verkochte hoeveelheid zonnebrillen (1 = weinig)	0,85	1,00	-0,90
3. verkochte hoeveelheid paraplu's (1 = weinig)	-0,80	-0,90	1,00

Zowel horizontaal als vertikaal kan men nu de sterkte van de samenhangen aflezen. Omdat dit gelijke resultaten oplevert (de kursieve cijfers in de rechterbovenhoek van de tabel zijn het spiegelbeeld van die linksbeneden), wordt voor de uiteindelijke presentatie meestal een eenvoudiger vorm gekozen

1. aantal uren zonneschijn (1 = weinig)	(1)		
2. verkochte hoeveelheid zonnebrillen (1 = weinig)	0,85	(2)	
3. verkochte hoeveelheid paraplu's (1 = weinig)	-0,80	-,90	(3)

Ook in het onderhavige rapport wordt een dergelijke tabel, korrelatiematrix genaamd, op deze manier weergegeven. Afgezien van het feit dat uit een korrelatiematrix het verband tussen de variabelen paarsgewijze kan worden afgelezen, kunnen deze korrelaties ook dienen als basis voor verdere bewerking.

Zo kan men bijvoorbeeld door vergelijking van de hoogte van de cijfers, groepen (clusters) van variabelen opsporen die onderling sterk samenhangen.

Eén van de methodieken die daarbij gevolgd kan worden is de clusteranalyse-techniek van McQuitty.

De korrelatiematrix kan dienen als uitgangspunt om de variabelen die daarin zijn opgenomen te onderzoeken op gemeenschappelijke elementen, waarna vervolgens deze gemeenschappelijke elementen als uitgangspunt bij verdere analyse gebruikt kunnen worden.

Eén van de methoden om een aantal variabelen samen te vatten in een kleiner aantal nieuwe is de *factoranalyse*.

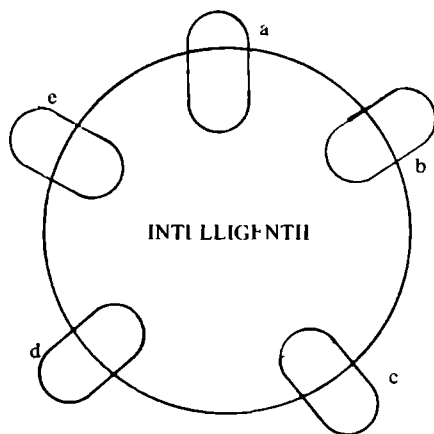
Bij de factoranalyse wordt op grond van de samenhang tussen variabelen (korrelaties) gezocht naar gemeenschappelijke elementen (factoren genoemd) van die samenhangende variabelen. Daarbij streeft men ernaar de oorspronkelijke variabelen met behulp van een kleiner aantal factoren zo goed mogelijk te beschrijven. Dat wil zeggen zonder dat daarbij veel informatie verloren gaat.

Het volgende voorbeeld kan dit verduidelijken***)

In een schoolklas wordt een aantal testen afgenomen om bepaalde intellectuele prestaties te meten. Wanneer vervolgens de verkregen resultaten worden vergeleken, dan blijken deze een bepaalde samenhang te vertonen. Beschouwt men bijvoorbeeld de resultaten van twee testen, a en b, dan kan men uit de onderlinge samenhang tussen deze beide testen konkluderen dat er een gemeenschappelijk element is in beide testen. Betreft men een volgende test, c, in de analyse, dan zal men, na geconstateerd te hebben dat test c zowel met a als met b samenhangt, konkluderen tot een gemeenschappelijk element in deze drie testen. Zo kan men verder gaan met iedere volgende test. Blijkbaar meten de afgenomen testen allemaal een gemeenschappelijk element. Dit gemeenschappelijk element noemt men een faktor. Wat beschrijft nu de gevonden faktor? Op grond van het feit dat de testen prestaties meten kan men veronderstellen dat het gemeenschappelijk element 'intelligentie' was.

Alle testen hebben in meer of mindere mate intelligentie gemeten. De faktor intelligentie beschrijft een deel van elke test. Een *gedeelte*, omdat men geenszins kan aannemen dat alle testen *volledig* samenhangen, omdat het onwaarschijnlijk is dat iedere test volledig intelligentie meet.

Dit kan men schematisch als volgt weergeven



De ovalen stellen hierbij de testen voor, de cirkel de faktor intelligentie. De gedeelten van de testen die binnen de cirkel liggen zijn niet even groot. Omdat de testen immers op verschillende manieren intelligentie meten is het waarschijnlijk dat het intelligentie-deel niet overal even groot is.

Hiernaast is het waarschijnlijk dat sommige testen nog iets anders meten. Zo is het mogelijk dat a en b bijvoorbeeld ook 'uitdrukkingsvaardigheid' meten en a en c beide ook een 'gevoel voor cijfers'. Dit is ook in bovenstaand schema al te beelden door a en b, alsmede a en c nog te verbinden met eigen cirkels.

In het rapporteren van faktoranalyses is echter een andere vorm van presentatie gebruikelijk.

testen	factoren		
	intelligentie	uitdrukkingsvaardigheid	gevoel voor cijfers
test a	x	x	x
test b	x	x	
test c	x		x
test d	x		
test e	x		

Een x in de tabel geeft aan dat een deel van de betreffende test door de faktor wordt beschreven.

De mate waarin een faktor een gedeelte van een variabele beschrijft wordt ook weer uitgedrukt in een korrelatiekoefficient, lading geheten, die ook weer in tabelvorm wordt weergegeven (zie de laatste tabel van deze noot).

Indien wij de oorspronkelijke variabelen *volledig* door factoren zouden willen laten beschrijven, dan zouden wij evenveel factoren als het oorspronkelijk aantal variabelen nodig hebben.

In dat geval is de som van de kwadraten van de ladingen gelijk aan het aantal variabelen. In technische taal is dit laatste eigenlijk de gezamenlijk te beschrijven variantie. Het volgende voorbeeld moge dit verduidelijken***

variabelen	factoren								a	b
	I		II		III		IV		som van de kwadraten van de ladingen van faktor I t/m IV	som van de kwadraten van de ladingen van faktor I en II
	faktorlading	kwadraat van lading	faktorlading	kwadraat van lading	faktorlading	kwadraat van lading	faktorlading	kwadraat van lading		
1	.71	.51	.17	.03	-.68	.46	-.06	.00	1	.53
2	.82	.67	-.24	.06	.26	.07	-.46	.21	1	.73
3	.77	.59	-.47	.22	.08	.01	.41	.17	1	.82
4	.65	.43	.67	.45	.32	.10	.14	.02	1	.88
som van de gekwadeerde ladingen	2.20		.76		.64		.40		4	2.96
percentage beschreven variantie	55		19		16		10		100	74

Zoals is gesteld, is de gezamenlijk te beschrijven variantie gelijk aan het aantal variabelen. In dit voorbeeld zijn er vier oorspronkelijke variabelen aanwezig. Uit kolom a kan worden afgelezen dat bij vier factoren inderdaad de volledige variantie door de factoren beschreven wordt (100 %).

Aangezien het in de bedoeling ligt om de oorspronkelijke variabelen met minder factoren te beschrijven wordt daarom meestal een aantal factoren – die een kleine bijdrage leveren in de beschreven variantie – weggelaten. Indien wij in dit voorbeeld de factoren III en IV buiten beschouwing zoude laten, dan beschrijven de factoren I en II gezamenlijk 74 procent van de variantie.

Het blijkt dat twee factoren dus 74 procent beschrijven van de variantie die aanwezig was bij vier variabelen.

De faktorladingen (korrelaties tussen variabelen en factoren), welke berekend kunnen worden op basis van de korrelaties tussen de ingevoerde variabelen, vormen de grondslag voor de verdere analyse. Op grond van de hoogte van de ladingen wordt namelijk beslist welke variabelen een bijdrage leveren aan een bepaalde faktor. Op grond daarvan is het mogelijk een faktor een *naam* te geven. Dit laatste is nodig omdat een faktor een denkbeeldige variabele is – zij is het gemeenschappelijk element van een aantal samenhangende variabelen. Dit gemeenschappelijk element dient benoemd te worden op basis van de variabelen die hoog laden op een faktor.

Men herinnere zich hier het voorbeeld met de testen die intellectuele prestaties meten. Omdat alle testen hoog laadden op de eerste faktor werd verondersteld dat het gemeenschappelijk element van alle testen 'intelligentie' zal zijn. Daarom kan men deze faktor intelligentie noemen.

Er zijn verschillende methoden mogelijk om variabelen zo goed mogelijk met behulp van factoren te beschrijven. Zo kan men factoren bepalen door de eerste faktor zoveel

mogelijk variantie te laten verklaren (alle variabelen korreleren dan hoog met die faktor), de volgende faktor verklaart dan op zijn beurt weer een zo groot mogelijk deel van de niet verklaarde delen van de variabelen, en zo verder. Dit is gebeurd in het hiervoor gegeven rekenvoorbeeld. Deze methode van faktorbepaling noemt men 'principale-komponentenanalyse'.

Het kan echter voorkomen dat men na uitvoering van de faktoranalyse de factoren moeilijk kan interpreteren. In dat geval kan men de gevonden eerste oplossing nader 'bewerken' door zogeheten 'rotatie' van het faktorenstelsel.

Rotatie leidt ertoe dat één variabelen een zo hoog mogelijke bijdrage levert aan een faktor en een zo laag mogelijke aan andere factoren. Iedere faktor korreleert dan zo hoog mogelijk met één bepaalde groep variabelen, dus voor iedere faktor een aparte groep. Rotatie kan leiden tot een ortogonale (= rechthoekige) of een scheve oplossing.

Factoren zijn 'nieuwe' variabelen. Het is mogelijk om voor iedere ondervraagde de score (dit is de relatieve positie) te bepalen die hij op deze variabele heeft.

Bepaling van faktorscores kan plaatsvinden op basis van de korrelaties tussen de oorspronkelijke variabelen, de faktorladingen en de oorspronkelijke scores van de ondervraagden op de atzondertyke variabelen. Dit is de zuiverste vorm om de score op een faktor te meten.

Een andere wijze is dat men bepaalt welke variabelen bijdragen aan een faktor leveren en vervolgens de scores van de ondervraagden op deze variabelen optelt. Deze laatste vorm van scorebepaling (methode van 'ruwe scoring') is in het onderhavige onderzoek gehanteerd****.

Ook dit kan worden verduidelijkt

stel dat er vijf variabelen in een faktoranalyse worden betrokken, waarop de scoremogelijkheid 1, 2 of 3 bedraagt. Een ondervraagde kan dan bijvoorbeeld de navolgende antwoorden gegeven hebben welke zijn omcirkeld

oorspronkelijke variabelen	mee eens	geen idee	mee eens
a	1	2	③
b	1	②	3
c	①	2	3
d	1	②	3
e	1	②	3

Op basis van de individuele antwoorden zijn vervolgens de korrelatiekoefficienten berekend. Daarna is faktoranalyse toegepast.

De gevonden faktoroplossing geeft bijvoorbeeld het volgende beeld wat betreft de faktorladingen

variabele	factoren	
	I	II
a	.90	.20
d	.60	.15
b	.20	.70
c	.11	.81
e	.14	.86

bij de zuivere scorebepaling zouden de vijf ladingen op faktor I zowel als die op faktor II betrokken moeten worden.

Bij de in het onderzoek gevolgde scoring zijn de variabelen a en d op grond van de hoogte van de ladingen beschouwd als de representanten van de faktor I.

De scores van de ondervraagden op deze faktor (dus op twee variabelen) zijn bepaald door de scores per variabele op te tellen en vervolgens te delen door het aantal variabelen in de faktor (= twee).

De ondervraagde in ons voorbeeld kan op deze faktor een minimale score behalen van

$$\frac{1+1}{2} (= 1) \text{ en een maximale score van } \frac{3+3}{2} (= 3). \text{ Zijn werkelijke score was}$$

$$\frac{3+2}{2} = \frac{5}{2} = 2.50.$$

De score van deze ondervraagde op faktor II (dus de twee variabelen b, c en e) kan minimaal $\frac{1+1+1}{3} (= 1)$ zijn en maximaal $\frac{3+3+3}{3} (= 3)$.

De werkelijke score bedroeg: $\frac{2+1+2}{3} = \frac{5}{3} = 1.66$.

- * Een voorbeeld van een negatief verband is: een *stijging* van het aantal uren zonneshijng gaat gepaard met een *daling* van de verkochte hoeveelheid paraplu's
Een voorbeeld van een positief verband is: een *stijging* van het aantal uren zonneshijng ging gepaard met een *stijging* van de verkochte hoeveelheid zonnebrillen.
Opgemerkt zij dat met behulp van korrelatiekoefficienten alleen iets gezegd kan worden over de sterkte van samenhangen; uitspraken over causaliteit kunnen niet worden gedaan.
- ** '1 = weinig' wijst op de volgorde waarin de kategorieën van een bepaalde variabele staan gerangschikt en in de analyse zijn gebruikt, i.c. van 1 = weinig naar 3 = veel. Een aanduiding hiervan is nodig om de richting van het verband op de juiste wijze te kunnen interpreteren.
- *** Ontleend aan Brand-Koolen, M., *Factoranalyse in het sociologisch-onderzoek*, Leiden, 1972.
- **** Ontleend aan Brand-Koolen, M., a.w. (1972).
- ***** Het voordeel van deze methode is dat de resultaten inzichtelijk blijven en weinig afwijken van de indelingen, die door het toekennen van faktorscores worden verkregen, met name wanneer scheve rotatie is toegepast, vgl. Instituut voor Toegepaste Sociologie, *Ambtscehibaaf in een veranderende kerk*, Nijmegen, 1969, deel 2 (bijlagen), p. 18.

NOTEN BIJ HOOFDSTUK 4

- 1) Gezien de Wet op de Ondernemingsraad van 1950 waren bepaalde ondernemingen reeds voor invoering van de WOR van 1971 wettelijk verplicht een OR in te stellen.
- 2) De 90 ondernemingen waarvan de OR in het onderzoek is betrokken, zijn ingedeeld naar het aantal werknemers, groot = 500 werknemers of meer (20), middelgroot = 200 t/m 499 werknemers (34), klein = minder dan 200 werknemers (36). De (19) concerns waarvan de COR is opgenomen in het onderzoek tellen alle meer dan 1.000 werknemers.
- 3) In het onderzoek is gevraagd naar het aantal OR vergaderingen in 1974
- 4) Een eventuele agendakommissie is niet in de betreffende analyse betrokken, evenmin als tijdelijke commissies.
- 5) Vgl. o.a. Kluytmans, F. en Kruys, van der W., Scholing en Vorming van ondernemingsraadsleden, in *Gids personeelbeleid*, 9 (december 1973), pp. 168.
- 6) *Faktoranalyse op inhoud van kursussen* (vgl. voor een uiteenzetting over faktoranalyse noot 30 bij hoofdstuk 3).

Wanneer er door gekozen OR leden OR-kursussen zijn gevolgd (in 96 OR'en) is gevraagd naar zaken waaraan tijdens deze kursussen aandacht is besteed
In onderstaande tabel zijn de betreffende zaken opgenoemd, met daarbij het percentage OR'en waar in kursussen voor gekozen OR-leden aandacht aan deze zaken is besteed.

	% OR'en	Totaal (= 96)
1. de feitelijke situatie van de onderneming	46	100
2. het ondernemen in het algemeen	66	100
3. personeelbeleid in het algemeen	80	100
4. bevoegdheden e.d. van OR-leden	90	100
5. vergader-, discussie- en/of uitdrukkingsvaardigheden	76	100
6. het functioneren van deze OR als groep	69	100

Op de zaken die tijdens OR-kursussen aan de orde zijn geweest, is een faktoranalyse toegepast. Dit gebeurde door middel van de principale komponentenmethode met varimax-rotatie. Er is geroteerd over drie factoren. Het totale percentage geëxtraheerde variantie bedroeg .80.

In het onderstaande is eerst de korrelatiematrix en daarna de geroteerde faktormatrix weergegeven. In de laatste zijn de ladingen van alle 'kursus-inhouden' op elk van de factoren vermeld met uitzondering van nummer 4 deze kursus-inhoud bleek hoog te laden op drie factoren en is uit de definitieve faktor-analyse verwijderd

KORRELATIE MATRIX KURSUS-INHOUD (R-PHI)

1	(1)					
2	.23	(2)				
3	.14	.47	(3)			
4	.31	.47	.69	(4)		
5	.12	.26	.33	.53	(5)	
6	.44	.17	.29	.51	.31	(6)

GI ROTI I RDI I AKTORMATRIX

kursusinhoudnummer	faktor 1	faktor 2	faktor 3
1	.16	90	-.10
2	89	13	.01
3	76	08	34
5	19	.08	91
6	06	.75	43

Op grond van de resultaten van de faktoranalyse kunnen de volgende drie dimensies worden onderscheiden

- de dimensie 'inhoud *algemene zaken*', deze dimensie wordt geïndiceerd door de eerste faktor, waarop de kursusinhouden 2 en 3 hoog laden
- de dimensie 'inhoud *situatie gerichte zaken*', deze dimensie wordt geïndiceerd door de tweede faktor, waarop de kursusinhouden 1 en 6 hoog laden
- de dimensie 'inhoud *vergadertechnieken e.d.*', deze dimensie wordt geïndiceerd door de derde faktor, waarop alleen kursusinhoud 5 hoog laadt

Scores zijn toegekend aan elk van de betrokken (96) OR'en op elk van deze drie dimensies op basis van de vraag of een of meer van de betrokken kursus-inhouden aan de orde is geweest.

- 7) Duidelijk is dat gekozen leden van één OR aan meer dan één soort kursus hebben deelgenomen. Van de ene kant is het mogelijk dat het hier per OR verschillende gekozen leden betreft, van de andere kant kunnen per OR dezelfde gekozen leden aan verschillende cursussen hebben deelgenomen, ook een combinatie van beide is denkbaar.

8) *Faktoranalyse op mogelijke faciliteiten*

Aan de sekretaris van de OR is een lijst voorgelegd met faciliteiten waarover gekozen OR-leden zouden kunnen beschikken. Voor elk van de activiteiten is gevraagd of en zo ja in hoeverre gekozen OR-leden erover beschikken.

Op pagina 442 is per faciliteit het percentage OR'en vermeld waar gekozen leden 'geheel' of 'gedeeltelijk' over de betreffende faciliteit beschikken.

KORRELATIE MATRIX I FACILITEITEN (R-PHI)

faciliteitsnummer									
1	(1) (= variabele nummer)								
2	29	(2)							
3	30	11	(3)						
4	24	.08	.06	(4)					
5	11	.02	.06	.63	(5)				
6	.22	.00	-.09	.13	.30	(6)			
7	31	17	.18	.23	24	.24	(7)		
8	.24	.20	.25	.22	.28	.01	27	(8)	
9	-.01	03	.07	18	28	.04	09	06	(9)

	Percentage van alle OR'en waarin gekozen leden hierover beschikken		Totaal percentage OR'en dat geheel dan wel gedeeltelijk over de betreffende faculteiten beschikt	Totaal (= 100 %)
	gedeeltelijk	geheel		
1 een ruimte in het bedrijf	(ja, zij mogen gebruik maken van een ruimte die ook bij anderen in gebruik is 73	(ja, eigen ruimte voor hen alleen) 14	87	109
2 een administratieve hulp om het archief bij te houden e.d	(ja, zij mogen bepaalde mensen vragen ook voor hen administratief werk te doen) 37	(ja, eigen (evl. part-time) administratieve hulp) 12	49	109
3 een spreekuur	—	29	29	109
4 het recht om zelf mededelingen op te hangen of op te doen nemen in bedrijfsorgaan	(ja, na vooraf toestemming te vragen) 55	(ja, zonder meer) 19	74	109
5 het recht mededelingen rond te sturen aan alle werknemers	(ja, na vooraf toestemming gevraagd te hebben) 55	(ja, zonder meer) 19	74	90*
6 het recht om kiezers bijeen te roepen voor een korte vergadering in werktijd	(ja, na vooraf toestemming gevraagd te hebben) 62	(ja, zonder meer) 15	77	90*
7 het recht hun kiezers bijeen te roepen voor een korte vergadering buiten werktijd en wel in bedrijfsruimte	(ja, na vooraf toestemming gevraagd te hebben) 59	(ja, zonder meer) 31	90	109
8 indien een OR-lid een staf- of lijnfunktionaris verzoekt om informatie over iets op diens werkterrein, kan die informatie gegeven worden zonder vooraf toestemming van de direktie te hebben, en zo ja mag of moet de betrokken funktionaris die informatie geven?	(betrokkene <i>mag</i> gevraagde informatie geven, maar is het niet verplicht) 72	(betrokkene <i>moet</i> gevraagde informatie geven) 10	83	109
9 ontvangen een of meer gekozen OR-leden nog een aparte financiële vergoeding voor hun werk als OR lid?	(enkele) 7	(vele) 7	15	109

Op de genoemde faciliteiten is een faktoranalyse toegepast. Dit is gebeurd door middel van een principale componentenanalyse met varimax-rotatie. Er is geroteerd over vier factoren. De totale geëxtraheerde variantie bedroeg 76 procent. In het onderstaande is eerst de korrelatiematrix en daarna de geroteerde faktormatrix weergegeven, in deze laatste staan de ladingen van de faciliteiten op elk van de factoren vermeld. Verwijderd uit de faktoranalyse zijn de faciliteitsnummers 1 en 9, de verdeling op deze variabelen is scheef en zij bleken op meer dan één faktor hoog te laden.

GIROTI LRDI - FAKTORMATRIX

faciliteitsnummer	faktor 1	faktor 2	faktor 3	faktor 4
2	.04	.05	.03	.96
3	.04	.88	-.03	-.06
4	.89	.06	.03	.06
5	.87	.07	.23	-.04
6	.13	-.19	.87	-.07
7	.13	.42	.65	.21
8	.34	.57	.03	.31

De volgende vier dimensies kunnen op grond van deze laatste faktoranalyse worden onderscheiden:

- de dimensie *'faciliteiten om zelfstandig mededelingen te doen'*, deze dimensie wordt geïndiceerd door de eerste faktor, waarop de faciliteiten 4 en 5 hoog laden
- de dimensie *'de mogelijkheid om zelfstandig informatie te verzamelen'*, deze dimensie wordt geïndiceerd door de tweede faktor, waarop de faciliteiten 3 en 8 hoog laden
- de dimensie *'faciliteiten ten behoeve van het bijeenroepen van kiezers'*, deze dimensie wordt geïndiceerd door de derde faktor, waarop de faciliteiten 6 en 7 hoog laden
- de dimensie *'het beschikken over een administratieve hulp'*, deze dimensie wordt geïndiceerd door de vierde faktor, waarop alleen faciliteit 2 hoog laadt.

Per dimensie is aan elke OR een score toegekend door na te gaan of een of meerdere van de betreffende faciliteiten per dimensie geheel aanwezig was, een of meerdere van de betreffende faciliteiten per dimensie gedeeltelijk aanwezig was, dan wel geen enkele faciliteit per dimensie in enigerlei vorm en mate aanwezig was.

* COR'en zijn hier buiten beschouwing gebleven

9) COR'en zijn hier buiten beschouwing gebleven.

10) Deze informatie is verkregen - in de eerste fase van het onderzoek - door aan de OR-sekretaris een schriftelijk vragen-schema ter invulling toe te zenden.

11) Konstruktie van diversiteitsindices

De 'diversification-index' is ontwikkeld om een inzicht te krijgen in de verdeling van een kenmerk binnen een bepaald gebied, met andere woorden de mate waarin een kenmerk in bv. een OR is verdeeld over verschillende subcategorieën en de mate, waarin de diversiteit in die OR afwijkt van de diversiteit in een totaal gebied, bv. alle OR'en uit het onderzoek.

Vergelijk voor de konstruktie van diversiteitsindices o.a.

Rodgers, A., Some aspects of industrial diversification in the United States, in *Economic Geography*, vol 33 (januari 1957), pp 16-30.

Hiervan gebruik makend zijn OR'en ingedeeld naar heterogeniteit, over wat betreft leeftijd

- heterogene OR'en (alle leeftijdskategorieën relatief sterk aanwezig)
- gemiddelde OR'en (alle leeftijdskategorieën aanwezig zoals gemiddeld in alle OR'en)
- homogene OR'en (één leeftijdskategorie overheerst).

Voor de homogene OR'en is nagegaan of er binnen deze categorie nog subcategorieën te onderscheiden waren op grond van de inhoudelijke betekenis. Zo zijn binnen de categorie OR'en die een homogeen karakter hebben wat betreft het vakbondslidmaatschap van de leden drie verdere subcategorieën onderscheiden op grond van de inhoudelijke betekenis van dit homogene karakter (nl OR'en die vrijwel alleen uit ongeorganiseerden bestaan, OR'en die vrijwel alleen uit bij het N.V.V. aangesloten leden en OR'en die vrijwel alleen uit bij het N.K.V. aangesloten leden bestaan).

12) COR'en zijn hier buiten beschouwing gelaten

13) COR'en zijn hier buiten beschouwing gelaten

- 14) - weinig leden een 'hogere' opleiding = 10 procent of minder van de gekozen leden
- middenkategorie = 11 t/m 30 procent van de gekozen leden een 'hogere' opleiding
- veel leden een 'hogere' opleiding = meer dan 30 procent van de gekozen leden

15) I r zijn drie leeftijdskategorieën gehanteerd, te weten

- 30 jaar of jonger
- 31 t/m 39 jaar
- 40 jaar of ouder.

16) Deze informatie heeft betrekking op 78 ondernemingen, door de overige ondernemingen kon over de organisatiegraad van het personeel geen informatie worden verstrekt (zie ook noot 61).

17) I en indikatie hiervoor is onder meer te vinden in het feit dat in ruim eenderde van alle OR'en wel eens voorstellen tot wijzigingen in het reglement zijn geformuleerd en dat er in ongeveer de helft van de betreffende ondernemingsraden voorstellen bij waren die betrekking hadden op wijziging van het systeem van kiesgroepen. 80 procent van de OR'en waar de voorstellen betrekking hadden op wijzigingen van het kiesgroepsysteem is gesitueerd in ondernemingen, waar in het verleden sprake was van een sterk geïnstitutionaliseerde vorm van medezeggenschap

18) De betrokken informatie is ingewonnen in het mondeling vraaggesprek met, dan wel een schriftelijke te beantwoorden vragenlijst voor, de voorzitter en de personeelsfunctionaris. Gezien deze wijze van informatieverzameling en de heterogeniteit van de onderzoekspopulatie, is volstaan met alleen die informatie die betrekkelijk eenvoudig, met enige betrouwbaarheid kon worden verzameld. Niet aan alle ondernemingen is dezelfde informatie gevraagd aan COR'en is bv. niet gevraagd naar informatie omtrent die aspecten die sterk kunnen uiteenlopen tussen de betrokken werkmaatschappijen of lokaties. Niet alle ondernemingen hebben alle gevraagde informatie verstrekt, niet te achterhalen is in welke mate dit het gevolg is van het niet-beschikken over de gevraagde informatie en van het niet ter beschikken willen stellen daarvan. In het vervolg wordt alleen gebruik gemaakt van die informatie die voor driekwart of meer van de betrokken onderzoekseenheden beschikbaar is en waarvan na een deels gerapporteerde vooranalyse de betekenis nader is bezien in termen van de samenhang met andere - verder niet gebruikte - variabelen. I en konsekwentie van een en ander is, dat gerapporteerde verbanden niet steeds betrekking hebben op eenzelfde aantal onderzoekseenheden. In het kader van een onderzoek dat de mogelijke betekenis van een aantal condities wil exploreren is deze werkwijze aanvaardbaar. Ook gezien de wijze van samenstelling van de onderzoekspopulatie is generalisatie van verbanden dan evenwel niet steeds mogelijk

- 19) Bedoeld is hiermee, dat deel van de populatie waarover de betrokken informatie beschikbaar is, dit aantal wordt per variabele vermeld.
- 20) Hiervoor is gebruik gemaakt van de korrelatiemaat tau-B.
- 21) Van de lokale OR'en heeft 21 procent geen eigen juridische status. Voor hen geldt in 64 procent dat zij op het gebied van personeelbeleid gebonden zijn aan dwingende regels van het concern en/of dat op concern-niveau onderdelen van personeelbeleid voor hen worden verzorgd. Voor andere OR'en geldt dit in 12 procent, deze OR'en zijn ook qua alzet van hun produktie en/of toeleverantie van grondstoffen aangewezen op dit concern. Voor de helft van de lokale OR'en geldt dit eveneens.
- 22) Ook voor een kwart van de concerns, waarvan de COR in het onderzoek is betrokken, geldt dat zij eigendom zijn van een andere onderneming.
Aan de andere kant staat, dat van de onderzochte ondernemingen 21 procent opgeeft zelf eigenaar te zijn van andere ondernemingen of vestigingen die niet in de betrokken (C)OR zijn vertegenwoordigd. Hier kan het werk van de direktie c q voorzitter van de OR zich uitstrekken buiten het werkgebied van de OR. Alles bijeen zou voor slechts 11 procent van alle onderzoekseenheden opgaan dat de OR werkt in een onderneming die qua eigendom niet opgenomen is in een groter verband en die ook niet zelf als eigenaresse van andere ondernemingen lungeert.
- 23) Teulings, A.W.M., *Bedrijfskenmerken en funktionering van de ondernemingsraden*, Leden, SIL, 1968.
Pondy, L.R., Effects of size, complexity and ownership on administrative intensity, in *Administrative Science Quarterly*, vol 14 (1969), p 47-60.
Stichting Stuurgroep Sociaal-wetenschappelijk Onderzoek, *Direkteuren over arbeidsmotivatie en personeelbeleid*, Noordwijk 1971, p. 47, p. 78, p. 87.

Opgemerkt dient te worden, dat de hier bedoelde relatie tussen voorzitter van de OR en eigenaren zich, in de onderzochte ondernemingen, vaker voordoet in zelfstandige ondernemingen met meer dan 500 werknemers (tau-B = .23). Bovendien gaat deze relatie gepaard met een relatief lage omzet per werknemer (tau-B = .20) en met loonkosten die een hoog percentage van de omzet vormen (tau-B = .23). Dit betekent dat de betrokken voorzitters niet alleen in een direkter relatie staan met eigenaren maar bovendien worden gekonfronteerd met een situatie waar de kosten van arbeid van cruciale betekenis zijn voor winst of verlies. Deze situatie kan zich uiten in hun optreden als voorzitter van de OR, enerzijds in benadrukking van de zeggenschap van het bestuur van de onderneming, anderzijds in het beperken van de kosten van arbeid.

- 24) Gemiddeld aantal werknemers 3.152. De ondernemingen met minder dan 100 werknemers op 1.1 1975 hebben het aantal werknemers verminderd in vergelijking met 1973, het jaar waarin de Arbeidsinspectie het materiaal heeft verzameld waaruit de onderzoekspopulatie is gekozen.
- 25) Op het tijdstip van het veldwerk (1975) was 1973 het meest recente jaar waarover voor alle ondernemingen vergelijkbare jaarcijfers beschikbaar konden zijn, ook voor die ondernemingen wier boekjaar niet samenvalt met het boekjaar. Voor de laatste ondernemingen is nl een jaar '1973' berekend door een naar rato van het aantal kalendermaanden gewogen middeling van de boekjaren 1972/73 en 1973/74.
Nevenvestigingen (zonder eigen rechtspersoonlijkheid), een aantal dochterondernemingen, waarvan de jaarcijfers zijn opgenomen in die van een moederonderneming, en een aantal kleinere ondernemingen in de vorm van een BV, publiceren geen eigen jaarcijfers. Deze cijfers zijn dan ook voor een kwart van de onderzoekseenheden niet aan ons bekend.
- 26) Deze bovengrens wordt m.n. overschreden door enkele multi-nationaal werkende ondernemingen (i.e. COR'en).

- 27) Het aantal werknemers is ingedeeld overeenkomstig de klassen bij de steekproeftrekking (minder dan 200, 200-499, binnen de ondernemingen met meer dan 500 werknemers is een onderverdeling gemaakt 500-999, 1.000-4.999 en 5.000 of meer). Met name COR'en zijn te vinden in ondernemingen met 1.000 of meer werknemers. Deze indeling is ook gehanteerd voor het aantal werknemers in 1973.

De omzet is gegroepeerd gezien de scheve verdeling en met het oog op een analyse op ordinaal niveau in kwartielen. Zoals te verwachten hangen deze gegroepeerde data samen (tau-B 69).

Gegroepeerd aantal werknemers per 1 januari 1975.

1	minder dan 200	25
2	200 - 499	31
3	500 - 999	16
4	1000-4999	17
5	5000 of meer	11
		100 % (N = 94)

Gegroepeerd omzet in 1973.

1	minder dan f. 20 miljoen	25
2	f. 20 tot f. 50 miljoen	25
3	f. 50 tot f. 250 miljoen	26
4	f. 250 miljoen of meer	24
		100 % (N = 80)

- 28) Zie o.a..

Hall, R.M., *Organizations, structure and process*, Englewood Cliffs, 1972, pp. 109- 139, m.n. pp. 132- 133.

Child, J., Predicting and understanding organization structure, in *Administrative Science Quarterly*, vol 18 (1973), pp 168- 185.

- 29) Overigens dient hierbij wel te worden aangetekend, dat de omvang, in termen van gemiddelde of minimale omzet ook tussen bedrijfsklassen sterk uiteenloopt. Wat groot is in één bedrijfsklasse kan klein zijn in een andere.

GFMIDDFLDI OMZITPIRBI DRIJSKLASSI (x t. 1.000.-)

	gemiddelde	range	
metaal en elektrotechniek	3 729	493 -	20.000
voeding	7.925	3 200 -	25 200
textiel	3 441	700 -	9 000
grafisch	2 929	600 -	10.000
chemie	8 660	700 -	26.200
bouw	9 401	1 800 -	28.000
handel	13 831	900 -	34.700
bank en verzekeringen	24 638	1 500 -	100 000
COR'en	62 738	11 200 -	100 000
Totaal	19 795	493 -	100.000

30) Naschold, F., *Organisatie en democratie*, Utrecht 1970 (Ned. vertaling), p. 86–88

31) Gegroepeerd personeelsbestand 1972 als percentage van personeelsbestand van 1973

1	sterke groei	(1972 is 14–92 % van 1973)	13 %
2	groei	(1972 is 93–99 % van 1973)	32 %
3	gelijkblijvend/enige daling	(1972 is 100–105 % van 1973)	37 %
4	daling	(1972 is 106–153 % van 1973)	<u>18 %</u>
Totaal			100 % (N= 92)

32) Tussen de ontwikkeling binnen de twee jaren 1972–1973 en die op iets langere termijn, nl. van 1970–1973 bestaat een sterke samenhang (tau-B 65). De ontwikkeling over de periode 1972–1973 vormt dan ook een indicatie voor deze ontwikkeling en kenmerkt de actuele situatie vlak vóór de onderzoeksperiode.

33) Gegroepeerd omzet in 1972 als percentage van omzet van 1973

Range 63–138 procent, gemiddeld 89,8 procent

1	sterke groei	(omzet 1972 is 63– 84 % van omzet 1973)	22 %
2	groei	(omzet 1972 is 85– 89 % van omzet 1973)	36 %
3	relatief weinig groei	(omzet 1972 is 90– 95 % van omzet 1973)	22 %
4	gelijkblijvend/daling	(omzet 1972 is 96–138 % van omzet 1973)	<u>20 %</u>
Totaal			100 % (N = 92)

34) Dit gegeven is bekend van 92 ondernemingen, daarvan geeft 35 (38 procent) aan, een of meer van genoemde maatregelen in 1974 te hebben getroffen.

35) Dit overschot doet zich met name voor in ondernemingen die in 1974 maatregelen hadden getroffen (tau-B –.25). Signalering van een overschot aan uitvoerend personeel in de onderneming gaat veelal gepaard met het vermoeden van de personeelsfunktionaris van een ruim aanbod op de arbeidsmarkt, dit in tegenstelling tot personeelsfunktionarissen die een tekort of evenwicht binnen de onderneming onderkennen.

36) Van 84 ondernemingen is bekend, welk percentage van deze omzet in 1973 de winst c q het verlies vóór belastingen vormen

Gegroepeerd

1	verlies	14 %
2	winst, relatief laag percentage (0 l –4 9 %)	27 %
3	winst, midden-positie (5 0 –9 9 %)	35 %
4	winst, relatief hoog percentage (10 0 % of hoger)	<u>24 %</u>
Totaal		100 % (N = 84)

Dit gegeven vertoont geen verband met de omvang van de onderneming, noch met het onderscheid tussen COR, lokale en 'zelfstandige' OR. In de chemie, handel, banken en verzekeringen zijn meer ondernemingen met betrekkelijk hoge winstpercentages, dan in de – overige – industrie, en met name in de voedings- en grafische bedrijven. De verdeling naar ontwikkeling van de omzet van 1972 op 1973 loopt hiermee enigszins parallel.

- 37) Wat betreft de ontwikkeling van de werkgelegenheid is met name onder grafische bedrijven en ook wel in de metaal-industrie de situatie vaak ongunstig, dit in tegenstelling tot de chemische, de handels-, bank- en verzekerings-bedrijven

PIR BI DRIJF-SKLASSI, H I T P I R C I N T A G I O N D I R N I M I N G I N W A A R G I N O I M D I S I T U A T I I W A T B I T R I I T W I R K G I L F G I N H I I D Z I C H V O O R D O I T

bedrijfsklasse	gelijkblijvend of dalend personeelsbe- stand 1972 1973	maatregel in 1974 getroffen (werktijd-ver- korting e d)	overschot aan uitvoerend personeel 1975
metaal	72	50	16
voeding	46	31	15
textiel	50	25	20
grafisch	67	67	30
chemie	33	33	20
bouw	33	33	50
handel	50	33	9
bank-verzekering	60	10	0
COR	60	44	n v t
Totaal	56	38	18

- 38) Omzet per werknemer 1973

Range f. 26.000 – f. 698 000, gemiddeld f. 147 620

Gegroepeerd

1	relatief zeer laag	(26-27 duizend)	28
2	relatief laag	(75-99 duizend)	23
3	relatief hoog	(100-199 duizend)	27
4	relatief zeer hoog	(200-698 duizend)	22

100 % (N = 86)

Ter vergelijking valt voor enkele industriële bedrijfsklassen te vermelden dat het CBS omzetten per werknemer noemt die qua orde van grootte vergelijkbaar zijn met de hier gevonden bedragen. Cfr. CBS, *Maandstatistiek voor de industrie*, oktober 1974

metaal- en elektrotechnische industrie	(klasse 33-38)	CBS f. 79.000, dit onderzoek f. 78.000
voedings- en genotmiddelen industrie	(klasse 20-21)	CBS f. 203.000, dit onderzoek f. 182.000
textielindustrie	(klasse 22)	CBS f. 74.000 dit onderzoek f. 83.000
grafische industrie	(klasse 27)	CBS f. 75.600 dit onderzoek f. 122.000
chemische industrie	(klasse 28-30)	CBS f. 205.000, dit onderzoek f. 280.000

Afwijkingen tussen beide bronnen van informatie kunnen met name berusten op verschillen in samenstelling van de beide populaties. Het CBS telt alle bedrijven met 10 of meer werknemers, dit onderzoek heeft alleen betrekking op bedrijven met 100 of meer werknemers. Bovendien is de bedrijfsklasse-indeling niet altijd even eenvoudig, ondernemingen op het niveau waarvan in dit onderzoek COR'en zijn opgenomen, zijn door ons niet naar bedrijfsklasse ingedeeld daar deze zich meestal op uiteenlopende terreinen bewegen.

Over de toegevoegde waarde per werknemer is in te weinig gevallen informatie beschikbaar.

- 39) Het geïnvesteerd kapitaal per werknemer (1973), dat wil zeggen de waarde van vastgelegde produktiemiddelen (exclusief terreinen en gebouwen) (gevraagd als aanschafwaarde minus afschrijvingen vermeerderd met reserveringen voor herwaardering), gedeeld door het aantal werknemers in dit jaar

Range f. 1.000 – f. 460.000, gemiddeld f. 25.440.

Gegroepeerd

1	laag (maximaal f 7 000)	32
2	midden (8 000 - 19 000)	34
3	hoog (20.000- 450 000)	34

100 % (N = 80)

Deze indeling is gekozen gezien de scheefheid van de verdeling (mediaan = f. 12.300), en het betrekkelijk kleine aantal OR'en waarvan deze informatie beschikbaar is.

- 40) Loonsom per werknemer 1973, dat wil zeggen het totaalbedrag aan lonen, sociale lasten, gratifikaties, tantièmes, toelagen en pensioenvoorzieningen, gedeeld door het aantal werknemers.

Range f. 13.000 – f. 42.000, gemiddeld f. 26.710.

Gegroepeerd.

1	laag (13.- 24 000)	24
2	midden (25 – 28.000)	44
3	hoog (29.- 42.000)	32

100 % (N = 90)

- 41) Loonkosten als percentage van omzet 1973.

Range 0.1 procent – 73.0 procent, gemiddeld 26.85 procent.

Gegroepeerd

1	zeer laag (tot 15 %)	27
2	laag (15- 27 %)	25
3	hoog (28- 34 %)	24
4	zeer hoog (35 % of meer)	24

100 % (N = 92)

42) Korrelatiematrix

ENKELE (GEGROEPDE) EKONOMISCHE GEGLVENS VAN ONDERNEMINGEN (OVER 1973 TIENZIJ ANDERS VERMLD) (TAU-B)

1. omzet per werknemer (1 = laag)*	(1)	(= variabele nummer)					
2. geïnvesteerd kapitaal per werknemer (1 = laag)	.17	(2)					
3. loonsom per werknemer (1 = laag)	.41	.10	(3)				
4. loonkosten als percentage van omzet (1 = laag)	-.77	-.09	-.21	(4)			
5. verlies/winst (1 = verlies)	.05	.03	.07	-.13	(5)		
6. ontwikkeling omzet 1972-1973 (1 = sterke groei)	-.14	-.12	-.08	.21	.21	(6)	
7. ontwikkeling personeelsbestand 1972-1973 (1 = sterke groei)	-.22	-.05	-.09	.23	-.17	.17	(7)
8. maatregelen 1974 w.b. beperking personeelsbestand (1 = wel getroffen)	.09	.02	.28	-.12	.03	-.13	-.25 (8)
9. tekort/overschot uitvoerend personeel 1975 (1 = tekort)	.13	.09	.00	-.10	.05	-.07	-.08 -.25

* Om de betekenis van de richting van het verband, positief of negatief (-), aan te geven, is bij elke variabele de eerste categorie daarvan omschreven (zie ook noot 30, hoofdstuk 3).

43) OMZET PER WERKNEMER, LOONSOM PER WERKNEMER, GEINVESTEERD KAPITAAL PER WERKNEMER EN LOONKOSTEN ALS PERCENTAGE VAN DE OMZET (GEMIDDELDEN VAN DE ONDERZOCHEDE ONDERNEMINGEN PER BEDRIJFSKLASSE)

bedrijfsklasse	gemiddelde per werknemer			van omzet
	omzet (x f. 1000)	loonsom (x f. 1000)	geïnvesteerd kapitaal (x f. 1000)	loonkosten- percentage
metaal	78	25	20	36
voeding	182	25	16	22
textiel	83	23	26	31
grafisch	122	27	11	37
chemie	280	29	98	14
bouw	83	25	5	33
handel	139	30	23	16
banken en verzekeringen	248	28	17	18
COR'en	118	27	25	28
Totaal	147	27	25	27

- 44) De grafische sektor en de voedingsindustrie nemen een iets andere plaats in. In beide is gemiddeld de omzet per werknemer hoog. In die voedingsindustrie spelen kosten van grondstoffen e.d. waarschijnlijk een grote rol hierin. Daardoor kan het gemiddeld aandeel van de loonkosten laag zijn. De grafische industrie kent enerzijds een hoge omzet per werknemer, anderzijds een hoog loonkosten percentage (plus een gemiddelde loonsom per werknemer).
- 45) COR'en blijven hierbij overwegend buiten beschouwing. De meeste van de betrokken ondernemingen met een aantal werkmaatschappijen zijn gediversificeerd en werkzaam op een reeks uiteenlopende terreinen. 'Het produktieve werk' van deze concerns is heterogeen en speelt zich af in een aantal lokaties. In dit onderzoek kon onvoldoende aandacht worden besteed aan de analyse van de samenstelling van deze concerns en aan de mate waarin en de wijze waarop het hoofdkantoor deze lokaties bestuurt. Gezien de gewenste vergelijkbaarheid van ondernemingen is de aandacht verder vooral gericht op het direkt-produktieve, 'uitvoerend' werk c.q. personeel. Dit impliceert dat de (tussen ondernemingen qua omvang en samenstelling variabele) staf- en lijnfunkties c.q. -personeel grotendeels buiten beschouwing zijn gebleven.

46) WERKTERRIJN: PRODUKTEN EN/OF DIENSTEN NAAR BEDRIJFSKLASSEN

	alleen produkten	beide	alleen diensten	Totaal (100 %)
metaal	82	18	0	17
voeding	100	0	0	12
textiel	100	0	0	5
grafisch	56	33	11	9
chemie	78	22	0	9
bouw	37	63	0	8
handel	0	71	29	7
bank/verzekering	0	0	100	14
COR	50	38	12	16
Totaal	58	25	17	97

Van 53 ondernemingen is bekend dat in 75 procent daarvan direkte kontakten bestaan tussen uitvoerend personeel en klanten. Dit kontakt komt meer voor in dienstverlenende bedrijven (tau-B .44)

- 47) Deze formalisatie van het uitvoerend werk hangt niet samen met de omvang van de onderneming (dat wil zeggen van de eenheid waarvoor een OR is ingesteld).
- 48) Als index voor het voorkomen van ploegendienst is genomen (het percentage werknemers in twee ploegendienst $\times 1$) + (het percentage werknemers in drie-ploegendienst of (semi-)kontinuc-dienst $\times 2$), gedeeld door 2.
 Teoretische range 0-100 (0 geen ploegendienst - 100 alle werknemers in drie-ploegendienst/(semi-)kontinucdienst.
 Feitelijke range 0-54, gemiddelde 10.
 Gegroepeerd

1	geen ploegendienst (0)	36
2	weinig ploegendienst (01-10)	30
3	veel ploegendienst (11-54)	34

100 % (N = 90)

Veel ploegendienst komt voor in de chemie, de andere industriële takken kennen vaak enige ploegendienst terwijl dit in de bouw, handel, banken en verzekeringen weinig voorkomt

Ploegendienst hangt nauw samen met een sterke formalisatie van het uitvoerend werk (tau-B .47) en met een hoog geïnvesteerd kapitaal per werknemer (tau-B .40)

49) Cfr o.a.

Hamaker, H.G., en Nas, P., Technologie en hiërarchische structuur, in U. de Sitter (red.), *Technologie en organisatie*, Alphen a.d. Rijn 1974, pp 53-80, met name p. 68

50) Scholingsgraad van uitvoerend personeel de score is als volgt berekend

Percentage uitvoerend personeel met werk waarvoor een specifieke vakopleiding is vereist x 3

Percentage uitvoerend personeel met werk waarvoor geen enkele opleiding is vereist x 1,

Percentage uitvoerend personeel met werk waarvoor de vereiste opleiding tussen beide vorige ligt x 2,

Som hiervan gedeeld door 3.

Teoretische en empirische range 33-100 (33 = alle uitvoerend personeel ongeschoold, 100 = alle uitvoerend personeel geschoold)

Gemiddeld 69.5

(Voor concerns waarvan de COR in het onderzoek is betrokken, is dit gegeven niet gevraagd)

Gegroepeerd

1	lage scholingsgraad	(33-63)	35
2	midden scholingsgraad	(64-78)	33
3	hoge scholingsgraad	(79-100)	32
			100% (N = 66)

SCHOLINGSGRAAD UITVOEREND PERSONEEL NAAR BIJDRIJF SKLASSE

	scholingsgraad			Totaal (100 %)
	laag	midden	hoog	
metaal	40	13	47	15
voeding	67	22	11	9
textiel	100	—		3
grafisch	33	22	44	9
chemie	29	71		7
bouw	—	40	60	5
handel	25	13	63	8
bank/verzek	10	80	10	10
Totaal	35	33	32	66

51) De scholingsgraad is lager waar meer kapitaal per werknemer is geïnvesteerd (tau-B -30) en, langs de samenhang met deze laatste variabele, ook enigermate waar ploegendienst voorkomt (tau-B .15)

- 52) De scholingsgraad is hoger waar direct contact bestaat met klanten (tau-B 18) en waar op klanten-specifikatie wordt gewerkt (tau-B 32) en naarmate goederen meer per enkel-stuks worden geproduceerd dan in massa of continuestroom (tau-B 23). De beide laatste indicaties wijzen naar de relatie tussen bedrijf en klanten. Van de ondernemingen werkt 26 procent voor tweederde of meer van hun afzet op bestelling en volgens specificatie van klanten (26 procent werkt uitsluitend op voorraad terwijl de overigen een tussenpositie innemen). De eerste soort ondernemingen levert vaak diensten of wel produceert enkel-stuks of kleine series (40 procent van alle goederen producerende bedrijven werkt op deze regelmatig wisselende wijze terwijl 60 procent gedurende een langere periode eenzelfde produkt maakt). Te verwachten is, dat wisselende opdrachten een hogere scholing van het personeel eisen. Deze situatie hangt ook samen met het feit dat deze bedrijven vaak werken ten behoeve van andere ondernemingen (42 procent van de ondernemingen werkt nagenoeg uitsluitend op de producenten-markt, 41 procent op de konsumenten-markt en de overige 17 procent op beide evenveel). Hierbij is nog te vermelden, dat ruim de helft van de ondernemingen (54 procent) wat betreft toelevering en/of afzet gebonden is aan een of enkele externe relaties. Juist in produktielokaties van concerns doet deze situatie zich vanzelfsprekend vaak voor. Deze produktielokaties werken dan ook vaak op voorraad.

Een ander is terug te vinden in de verdeling van scholingsgraad naar bedrijfsklassen. In de metaalindustrie, de bouw en ook wel de grafische industrie en de handel is de scholingsgraad vaak hoog, gezien ook hun – vaak deels dienstverlenend – werk op ‘bestelling’ ten behoeve van andere ondernemingen. In de chemie, textiel en voedings-middelenindustrie is het werk vaak sterk vastgelegd en laag geschoold (ook gezien het feit dat het hier vaak gaat om produktie-lokaties). In de banken en verzekeringen is de scholingsgraad vaak noch hoog noch laag. Veel van deze employees verrichten waar-schijnlijk betrekkelijk eenvoudig administratief werk.

- 53) Aan de voorzitter is de vraag voorgelegd hoe groot de uiteindelijke schade zou zijn voor de onderneming, indien de genoemde uiting van onvrede zich zou voordoen, gezien de kosten ervan en/of de (on)mogelijkheid om de verliesgevendende effecten ervan op te vangen (1 zeer grote schade tot 6 geen schade).

(Gegroepeerd)

	zeer groot 1	groot 2	betrekkelijk 3	gering 4-6	Totaal (100 %)
1. toename van verzuim en/of verloop	15	31	33	21	90
2. stiptheidsaktie of staking	26	26	30	18	90
3. minder goed werken	30	49	16	5	90

Tussen de schade van uiteenlopende uitingen van arbeidsonrust onderling bestaat een zekere samenhang. Niettemin is deze samenhang niet zo groot, dat er sprake zou kunnen zijn van één dimensie.

SAMI NHANG TUSSI N DI SCHADI VAN VI RSCHILLI NDI UTINGI N VAN ON-VRI DI (TAU-B)

1. toename van verzuim/verloop	(1) (=variabele nummer)
2. stiptheidsaktie/staking	26 (2)
3. minder goed werken	.34 .17 (3)

- 54) Bij een hoger geïnvesteerd kapitaal per werknemer en meer ploegendienst is m.n. de schade van aktie eerder hoog volgens de voorzitter (tau-B – 15 en – 21). De schade van verzuim vertoont hiermee geen verband (tau-B – 04 en – 07), terwijl de schade van

slechter werken alleen hoger is bij meer ploegdienst (tau-B respektievelijk .03 en -.16).

Opvallend is wel de – zij het zwakke – tendens dat bij relatieve inkrimping van de onderneming wat omzet en/of personeel betreft en bij verlies over het jaar 1973 de voorzitter de schade van verzuim en verloop eerder hoog schat (-.18, -.15, .16). In deze marginale situatie levert verzuim en/of verloop een extra schade, waarschijnlijk omdat het personeelsbestand tot het minimum is teruggebracht en gezien de kosten.

55) Zie o.a.

Zuthem, H.J. van, (red.), *Personeelbeleid, aktie of reaktie*, Rotterdam 1971.

56) Van aanwezigheid en omvang van een personeelsdienst is de volgende indeling gemaakt

1. geen enkele gespecialiseerde funktionaris personeelszaken	17
2. één gespecialiseerde funktionaris personeelszaken	18
3. een afdeling personeelszaken met 2 of 3 funktionarissen	24
4. een afdeling personeelszaken met 4 tot 10 funktionarissen	21
5. een afdeling personeelszaken met 10 of meer funktionarissen	19

100 % (N = 104)

Deze variabele hangt sterk samen met het aantal werknemers (tau-B .42).

57) introductie van halve dag of langer voor
nieuwe werknemers

aanwezig in 44% van 95 ondernemingen

opleidingsfaciliteiten (interne opleidingen,
tegenmoetkomingen bij studie elders),

aanwezig in 51% van 95 ondernemingen

werkstruktureringsexperimenten

(wijzigingen van uitvoerende taken opdat
deze meer gevarieerd en/of zelfstandig
worden

aanwezig in 47% van 95 ondernemingen

afdelingsoverleg of werkoverleg (beperkte
bijeenkomsten tussen chefs en uitvoerend
personeel over de gang van zaken op de
afdeling

aanwezig in 69% van de 90 OR'en
(d.w.z. zonder COR'en)

(Zie ook noot 64).

58) Mogelijkheid tot individuele positieverbetering volgens het oordeel van de personeelsfunktionarissen (in ondernemingen exclusief concerns waarvan de COR in het onderzoek is betrokken)

1. sterk de helft of meer van het uitvoerend personeel
maakt bij normale functieuitoefening promotie en
bepaalt door individuele prestatie een flink deel van
de eigen beloning

26

2. enigszins een van beide mogelijkheden (promotie of
individuele invloed op beloning)

37

3. niet geen van beide

37

100 % (N = 90)

59) Uitvoerend personeel naar maatschappelijke status (exclusief COR'en)

1. alleen hoofdarbeiders	25
2. gemengd (60 % of meer handarbeiders)	24
3. alleen handarbeiders	51

	100 % (N = 67)

In de banken en verzekeringen werken alleen employees, in de handel en grafische industrie zijn ook ondernemingen met uitsluitend hoofdarbeiders. In de bouw en overige industriële takken bestaan ondernemingen wat betreft het uitvoerend personeel geheel of overwegend uit handarbeiders.

60) Percentage werknemers dat onder een CAO valt range 0–100 procent, gemiddeld 73.2 procent.
Gegroepeerd

1. zeer laag	(0–4 %)	12
2. laag	(27–74%)	23
3. hoog	(75–94 %)	35
4. zeer hoog	(95 % of meer)	30

		100 % (N = 94)

In de handel, banken en verzekeringen en in de chemische industrie zijn veel ondernemingen waar een CAO slechts voor enkele werknemers van toepassing is.

61) Organisatiegraad het percentage werknemers dat aangesloten is bij een vakbond volgens opgave van een personeelsfunctionaris. Over dit gegeven konden of wilden 31 ondernemingen geen informatie verstrekken.
Range 0–98 procent, gemiddelde 40.6 procent.

Gegroepeerd

1. zeer laag	(minder dan 20 %)	26
2. laag	(20 tot 41 %)	26
3. hoog	(42 tot 60 %)	26
4. zeer hoog	(meer dan 60 %)	22

		100 % (N = 78)

De organisatiegraad, die nauw samenhangt (tau-B .32) met het percentage werknemers onder CAO, is laag in de handel, banken en verzekeringen en in de chemische industrie. Daarnaast valt ook de lage organisatiegraad op in de textiel-industrie.

62) Sterkere mogelijkheden tot individuele positieverbetering doen zich voor in bedrijven met een lage organisatiegraad (tau-B .18) en een laag percentage werknemers dat onder een CAO valt (tau-B .23).**63) Volgens opgave van een personeelsfunctionaris hebben in 1974 in 18 van de 109 ondernemingen vakbonden actie gevoerd (oproep aan leden van OR het overleg op te schorten (6x), staking uitgroepen (11x) of overgenomen (5x), andere acties (6x))**

Enerzijds zijn akties iets vaker gevoerd in ondernemingen met een COR (32 procent) of een lokale OR (18 procent) dan in zelfstandige ondernemingen (10 procent). Anderzijds zijn akties vaker gevoerd in ondernemingen (met uitsluiting van COR'en) met een vakbondsorganisatie (tau-B 23) en in samenhang daarmee, in ondernemingen met een langere medezeggenschapsgeschiedenis (tau-B 17). In dit kader past ook, dat in de handel, banken en verzekeringen geen akties zijn geweest, maar niet dat in de grafische industrie geen akties zijn voorgekomen. Daarnaast evenwel valt op, dat akties vaker zijn gevoerd in ondernemingen die in een minder florissante positie verkeerden (arbeidsintensieve bedrijven met een hoog loonkostenpercentage (tau B 27) en een lage omzet per werknemer (tau-B 26), waar het personeelsbestand niet groeide (tau-B 15) en (met uitsluiting van COR'en) een overschot aan uitvoerend personeel en lage winstpercentages. Dit complex wijst erop, dat akties door vakbonden zijn ondernomen in krisissituaties, waarin ook OR'en aktief zullen zijn.

- 64) Volgens opgave van de sekretaris van de OR was in 21 van de 90 OR'en (COR'en zijn hierbij buiten beschouwing gelaten) sprake van 'bedrijvenwerk' van een of meer bonden in de onderneming. Deze zijn vooral te vinden in productiebedrijven en in de metaal- (52 procent) en chemische bedrijven (40 procent), dit in tegenstelling tot de banken (0 procent) handel (9 procent) en de textiel- (0 procent) en voedingsmiddelenindustrie (15 procent).

In een aantal (14) bedrijven is zowel een vakbondsorganisatie als afdelingsoverleg. Dit gegeven blijkt van belang voor de wijze waarop de achterban van gekozen OR-leden is gestructureerd.

	vakbondswerk en afdelingsoverleg	alleen vakbond- werk	alleen afde- lingsover- leg	geen van beide	Totaal (100 %)
metaal	37	16	26	21	19
voeding	8	8	54	31	13
textiel	0	0	40	60	5
grafisch	10	10	50	30	10
chemie	30	10	40	20	10
bouw	25	0	50	25	8
handel	0	9	73	18	11
banken/verzekeringen	0	0	93	7	14
Totaal	16	8	53	23	90

Afdelingsoverleg als vorm van overleg geïnitieerd door de leiding van de onderneming vergezelt tweederde deel van de vakbondsorganisatie in ondernemingen, met name in de metaal- en chemische industrie en in de bouw. Afdelingsoverleg alleen komt vooral voor in de handel, banken en verzekeringen.

- 65) Ziekteverzuim 1974 het percentage mandagen niet gewerkt ten gevolge van afwezigheid door ziekte.

Range 3.0-18.0 procent, gemiddeld 8.3 procent.

Gegroepeerd

1. zeer laag	(3.0-6.9 %)	25
2. laag	(7.0-8.9 %)	35
3. hoog	(9.0-10.9 %)	20
4. zeer hoog	(11 % of hoger)	20

100 % (N = 93)

Voor een meer nauwkeurige analyse van ziekteverzuim als een bedrijfskenmerk en wel als uiting van onvrede van werknemers, zou een specificatie in frekwentie en duur van verzuimgevallen gewenst zijn, liefst voor een naar samenstelling wat betreft leeftijd en geslacht gestandaardiseerd personeelsbestand (Cfr. Philipsen, H., Afwezigheid wegens ziekte, 1968) In het kader van dit onderzoek kon deze detaillering niet worden nagestreefd. Ziekteverzuimpercentages van ondernemingen zijn, zoals te verwachten, hoger naarmate een groter deel van werknemers 50 jaar of ouder is (tau-B .17) en bestaat uit mannen (tau-B .19) (Waar veel vrouwen werkzaam zijn, is ook een groot deel van werknemers 28 jaar of jonger (tau-B .52), dit versterkt het vermoeden dat met name het aandeel van ouderen van invloed is op het ziekteverzuimpercentage) Gemiddeld hoger is het ziekteverzuim van bedrijven uit de metaal- en voedingsmiddelenindustrie en de bouw, gemiddeld lager is de bank- en verzekeringssector

- 66) Ziekteverzuimpercentages zijn hoger in productiebedrijven (tau-B - 40) met handarbeiders (tau-B .43) en met veel gastarbeiders (tau-B .34). Juist in productiebedrijven met veel gastarbeiders (en een lage scholingsgraad van het uitvoerend personeel) zijn in 1974 maatregelen getroffen ter beperking van het aantal effectieve arbeidsplaatsen. Het ziekteverzuimpercentage is hoger in bedrijven met een dalend personeelsbestand (tau-B .19) en in bedrijven waar in 1974 maatregelen zijn getroffen met het oog op het aantal arbeidsplaatsen (tau-B - 23)

- 67) INSTITUTIONALISERING VAN MIJDEZIGHEID VOOR 1971 NAAR AANTAL WERKNEMERS IN DE ONDERNEMING (EXCLUSIEF COR'EN)

	niet geïnstit.	enigszins geïnstit.	sterk geïnstit.	Totaal (= 100 %)
100-199	28	40	22	46
200-499	29	44	27	34
500 en meer	10	40	50	20
Totaal	24	46	30	90

- 68) Op die wijze is wellicht te verklaren waarom in de chemie, met een relatief lage organisatiegraad en een relatief laag percentage werknemers onder CAO, maar met veel ploegen-dienst, niet meer jonge OR'en voorkomen dan onder alle ondernemingen.

- 69) AANTAL OR-VIRGADIRINGEN NAAR BEDRIJFSKLASSE

	1-6	7-11	12-20	Totaal (= 100 %)
metaal	26	42	32	19
voeding	31	54	15	13
textiel	60	40	0	5
grafisch	10	60	30	10
chemie	30	20	50	10
bouw	50	38	13	8
handel	55	45	0	11
bank- en verzekeringsw	36	57	7	14
subtotaal OR'en	34	46	20	90
COR'en	16	53	32	19
Totaal	31	47	22	109

PROCEDURE VAN AGENDAVASTSTELLING NAAR BEDRIJFSKLASSE

	alleen gekozen leden	gemengde commissie/gesprek*		geen gesprek over agenda	Totaal (100 %)
		gekozen leden tijdens voorover- leg ook over agendering	gekozen leden tijdens voor- overleg nooit over agendering		
metaal	21	58	10	10	19
voeding	31	51	15	0	13
textiel	40	20	0	40	5
grafisch	20	50	20	10	10
chemie	20	40	30	10	10
bouw	38	25	12	25	8
handel	36	27	18	18	11
bank- en verzek.	0	50	29	21	14
subtotaal OR'en	23	44	18	14	90
COR'en	5	63	21	11	19
Totaal	20	48	18	14	109

* Binnen dit gemengd overleg over de agenda is een onderscheid gemaakt naar de vraag of gekozen leden zich tijdens hun vooroverleg ook wel eens beraden over agendakwesties, dit omdat ook hierin de uitbouw van de OR wat betreft agendering tot uiting komt. In hoofdstuk 5 paragraaf 2 wordt hierop nader ingegaan

70) AANTAL VASTE KOMMISSIES NAAR AANTAL WERKNemers (OR'en met uitsluiting van COR'en)

	geen	1 of 2	3 of meer	Totaal (100 %)
100-199	47	22	31	36
200-499	38	41	21	34
500 of meer	5	15	80	20
Totaal	34	28	38	90

AANTAL OR-Voorgaderingen naar AANTAL WERKNemers (OR'en met uitsluiting van COR'en)

	1-6	7-11	12-20	Totaal (100 %)
100-199	44	42	14	36
200-499	32	47	21	34
500 of meer	20	50	30	20
Totaal	34	46	20	90

PROCEDURE VAN AGENDAVASTSTELLING NAAR AANTAL WERKNEMERS
(OR'EN MET UITSLUITING VAN COR'EN)

	alleen gekozen leden	gemengde commissie/gesprek		geen gesprek over agenda	Totaal (100%)
		gekozen tij- dens voorover- leg ook over agendering	gekozen leden tijdens voor- overleg nooit over agendering		
100-199	28	33	11	28	36
200-499	15	59	18	8	34
500 of meer	30	40	30	0	20
Totaal	23	44	18	14	90

71) Naast de tabellen, vermeld bij noot 70, is te wijzen op de sterke samenhang tussen bestaan en omvang van een personeelsafdeling met vergaderfrequentie (tau-B .25), commissies (tau-B .37) en de procedure van agendering (tau-B - 20) Waar geen personeelsfunctionaris voorkomt ontbreekt vaak een gesprek over de agenda, terwijl bij een grotere afdeling personeelszaken ook gekozen leden zich vaker in hun vooroverleg voorbereiden op dat gesprek met de leiding over de agenda van OR-vergaderingen

72) AANTAL OR-VERGADERINGEN NAAR MATIGHEID VAN INSTITUTIONALISERING
VAN MI'DIGELIGHEID VOOR 1971 (OR'EN MET UITSLUITING VAN COR'EN)

	1-6	7-11	12-20	Totaal (100%)
niet	54	32	14	22
enigszins	34	42	24	41
sterk	18	63	18	27
Totaal	34	46	20	90

AANTAL VASTE KOMMISSIES NAAR MATIGHEID VAN INSTITUTIONALISERING VAN
MI'DIGELIGHEID VOOR 1971 (OR'EN MET UITSLUITING VAN COR'EN)

	geen	1-2	3 of meer	Totaal (100%)
niet	45	41	14	22
enigszins	39	22	39	41
sterk	18	26	56	27
Totaal	34	28	38	90

PROCLDURL VAN AGINDAVASTSTILLING NAAR INSTITUTIONALISERING
VAN MLDI ZEGGINSCHAP VOOR 1971 (OR'EN MLT UITSluitING VAN
COR'EN)

	alleen gekozen leden	gemengde commissie/gesprek		geen gesprek over agenda	Totaal (100%)
		gekozen tijdens vooroverleg ook over agendering	gekozen leden tijdens voor- overleg nooit over agendering		
met	32	27	18	23	22
enigszins	10	54	22	15	41
sterk	37	44	11	7	27
Totaal	23	44	18	14	90

- 73) I en en ander is, met de nodige reserves gezien de kleine aantallen, afgeleid uit het volgende.

Binnen de kleine en middelgrote ondernemingen bestaat een samenhang tussen leeftijd en vergaderfrequentie (respektievelijk tau-B .22 en .20) en aantal commissies (respektievelijk tau-B .21 en .22), in grote ondernemingen ontbreekt deze samenhang of vertoont zelfs een omgekeerde tendens (respektievelijk tau-B - .12 met vergaderfrequentie en tau-B .05 met aantal commissies). Zelfs de oudere OR'en in kleine en middelgrote ondernemingen vergaderen niet vaker dan alle grote ondernemingen samen.

Wat betreft de procedure van agendasamenstelling lijkt de grootte van meer belang voorzover het gaat om een al dan niet gemengd gesprek over de agenda. Vooral in kleine (28 procent) en enkele middelgrote (8 procent) ondernemingen ontbreekt een gesprek over de agenda, dit ongeacht de leeftijd van de OR (hoewel dit in het algemeen in jonge OR'en meer voorkomt (23 procent in vergelijking met respektievelijk 15 en 7 procent). In een aantal kleine (28 procent) en jonge (32 procent) OR'en wordt daarnaast ook agendavaststelling overgelaten aan gekozen leden alleen. Daarnaast evenwel staat de tendens dat ook in oude (37 procent) en grote (30 procent) ondernemingen, de gekozen leden alleen de agenda vaststellen. In deze oude OR'en zou dit evenwel een andere betekenis kunnen hebben dan in jonge. In oude OR'en - ook in de kleinere ondernemingen - is er een duidelijker tendens dat gekozen leden zich okkuperen met agendering, door zich vaker voor te bereiden tijdens hun vooroverleg op het gemengde agenderingsgesprek. Wellicht is in een aantal van deze oude OR'en deze aandacht van gekozen leden voor de agenda omgezet in een uitdrukkelijke keuze voor vaststelling van de agenda door hen.

- 74) Cfr. noot 69 en de daar opgenomen tabellen.

- 75) I en hogere frequentie van contact tussen leiding en vakbonden (die vaker voorkomt in grotere ondernemingen uit industriële klassen) gaat gepaard met een hogere vergaderfrequentie (tau-B -.23), met de aanwezigheid van meer commissies (tau B -.16), met een duidelijker procedure van agendavaststelling waarin gekozen leden - alleen of ook - actief zijn (tau-B .25).

- 76) Samenhang tussen ploegendienst en frequentie van vergadering tau-B .19, commissies tau-B .16 en procedures van agenderen tau-B -.18 (Veel ploegendienst gaat in tegenstelling tot geen ploegendienst gepaard met frequentie agendavaststelling door gekozen leden alleen en met minder frequentie vaststelling door één persoon)

- 77) Samenhang tussen afdelingsoverleg en frequentie van vergaderen (tau-B - .17), commissies (tau-B - .10) en procedure van agendavaststelling (tau B .04). Bij afdelingsoverleg

is er een hogere frekwentie van een gemengde agendakommissie/gesprek, met name waarop gekozen leden zich voorbereiden tijdens hun vooroverleg).

- 78) Samenhang tussen procedure van agendavaststelling en organisatiegraad tau-B -.19, en samenstelling van het uitvoerend personeel uit overwegend hoofdarbeiders dan wel handarbeiders tau-B -.19 Cfr. noot 69, voor bedrijfsklassen.
- 79) Hieruit komt in eerste aanleg een relatie tussen afdelingsoverleg en OR naar voren. Dit hoeft niet in strijd te zijn met een, vanuit studie van werkoverleg, gesignaleerde isolatie van dit laatste via gekozen leden van de OR kan werkoverleg het overleg op ondernemingsniveau beïnvloeden. Cfr. Ramondt, J.J., *Bedrijfsdemokratisering zonder arbeiders*, Alphen aan den Rijn, 1974, pp. 186 en 187–188
- 80) Samenhang tussen het niet respectievelijk wel vóórkomen van akties van vakbonden en vergaderfrekwentie (tau-B .31), OR-kommissies (tau-B .10), en procedure van agenderen (tau-B -.08).
- 81) Samenhang tussen verlies (1973) en frekwentie van vergaderen (tau-B -.20) en kommissies (tau-B .03).
- 82) Samenhang tussen het aantal – geheel of gedeeltelijk – vrijgestelde leden en winst 1973 (tau-B -.21), groei omzet 1972/1973 (tau-B .15), loonkosten percentage (tau-B .21).

- 1) In 2 van de 109 OR'en ontbreekt elke vorm van overleg tussen gekozen leden. Dit kleine aantal is in het vervolg steeds gerekend bij de categorie met de minst intensieve vorm van overleg tussen gekozen leden. Het betreft een OR uit de bouwrijverheid en een OR uit de handelssector.
- 2) Van de OR'en waar veel tijd aan vooroverleg wordt besteed, komt dit overleg praktisch altijd (97 procent) regelmatig en vóór elke OR-vergadering voor, waar weinig tijd voor vooroverleg is uitgetrokken geschiedt dit overleg vaak (67 procent) onregelmatig en niet voor elke OR-vergadering, waar overleg qua tijd een middenpositie inneemt komt deze onregelmatige vorm minder voor (37 procent).
Daarnaast valt te wijzen op twee kenmerken die kunnen indiceren in welke mate het vooroverleg tussen gekozen leden door de onderneming wordt erkend als integraal, normaal, onderdeel van activiteiten binnen de onderneming. In 43 procent van de OR'en vindt vooroverleg altijd plaats in de gewone werktijd, in 55 procent in een daartoe gereserveerde bedrijfsruimte. Beide gegevens kombineerd is opvallend, dat in eenderde deel (32 procent) van de OR'en dit overleg noch in werktijd noch in een daartoe gereserveerde bedrijfsruimte plaatsvindt en in die zin een nauwelijks door de onderneming erkende positie inneemt. Dit overleg als 'buiten-bedrijfs-activiteit' komt vaker (58 procent) voor waar gekozen leden onregelmatig en niet voor elke OR-vergadering bijeen komen en zichzelf het overleg ook nauwelijks hebben geïnstitutionaliseerd. Dit wijst ook daarom op een zeer onderontwikkeld vooroverleg in de betrokken OR'en (terwijl in andere ondernemingen met juist frekwent vooroverleg dit soms - gezien die frekwentie en/of gezien omstandigheden als ploegendiensten - niet meer in de normale werktijd is te realiseren). De eerste OR'en met weinig vooroverleg zouden in contrast hiermee wel in staat moeten zijn dit beperkte overleg in bedrijfs-tijd te organiseren.
- 3) Vaak worden in eenzelfde OR door gekozen leden verschillende van de genoemde categorieën personen wel eens uitgenodigd voor hun vooroverleg. Wanneer bovengenoemde categorieën worden gekombineerd, blijkt dat in 59 procent van de betrokken (83) OR'en alle hier genoemde categorieën derden wel eens bij het vooroverleg aanwezig zijn, in 13 procent van de OR'en zijn alleen vakbondsfunctionarissen en werknemers wel eens bij het vooroverleg aanwezig, terwijl in 28 procent van de OR'en alleen bedrijfsfunctionarissen (personeelsfunctionarissen en/of andere staf- en lijnfunctionarissen) bij het vooroverleg aanwezig zijn.
- 4) Dit is gebaseerd op het feit dat de aanwezigheid van anderen bij vooroverleg - evenals het overleg in deelgroepen - wel samenhangt met de tijd aan vooroverleg (τ -B .33, respectievelijk τ -B .25) maar niet met andere aspecten van overleg tussen gekozen leden (die alle wel met die tijd samenhangen). De aanwezigheid van anderen en overleg in deelgroepen hangen onderling wel samen τ -B .25.
- 5) Wanneer vakbondsfunctionarissen en/of werknemers uit de achterban wel eens aanwezig zijn bij vooroverleg, is het vooroverleg iets vaker ook gewijd aan agenderings-kwesties (respectievelijk 87 procent en 85 procent) dan wanneer bedrijfsfunctionarissen wel eens aanwezig zijn (78 procent). Op andere plaatsen blijkt, dat de aanwezigheid van vakbondsfunctionarissen gepaard gaat met veelvuldiger doorverwijzing van overwogen onderwerpen naar andere instanties dan de OR vergadering. Ook vertegenwoordigers van bedrijfsafdelingen van vakbonden blijken de taakverdeling tussen OR en andere instanties, met name vakbonden, te bewaken (zie ook paragraaf 3.4 van dit hoofdstuk).
- 6) Een van de indicaties daarvoor is het veelvuldiger voorkomen van - hieronder te bespreken - na-overleg en schorsing in OR'en waar werknemers uit de achterban en/of vakbondsfunctionarissen wel eens het vooroverleg bijwonen. Die aanwezigheid inspireert tot of is gebaseerd op een strijdbare opstelling van gekozen leden tijdens OR-vergaderin-

gen maar noopt hen er ook toe om zich na afloop van OR-vergaderingen te beraden over de wijze van rapportage over hun optreden.

7) Cfr. noot 4.

8) Naast de in noot 4 genoemde indicaties, wijzen in deze richting de volgende samenhangen met het aantal en de heterogeniteit van gekozen leden. Een groter aantal gekozen leden, een grotere heterogeniteit wat betreft vakbondslidmaatschap, het bestaan van fracties onder gekozen leden (dat wil zeggen groepen leden die volgens de sekretaris vaak tesamen een standpunt innemen en/of één woordvoerder hebben tijdens OR-vergaderingen), verkiezing van gekozen leden volgens kandidatenlijsten en niet volgens kiesgroepen en zeker niet volgens kiesgroepen die alleen op het organisatorisch onderscheid in afdelingen berusten in al deze gevallen is er wel vaker sprake van overleg in deelgroepen en, langs deze weg, van meer – met name ook wat betreft duur – vooroverleg tussen alle gekozen leden. Het gaat daarbij steeds om min of meer vaste kenmerken van de OR, die niet op korte termijn afhankelijk zijn van de tijd aan vooroverleg tussen alle gekozen leden. Dit maakt het plausibel dat juist de politieke differentiatie onder gekozen leden tot uiting komt in deelgroep-overleg en dat dit op zijn beurt noopt tot uitgebreider overleg van alle gekozen leden.

Deze differentiatie komt vaker (90 procent) tot uiting in deelgroepoverleg wanneer het aantal gekozen leden groot is (12 of meer) dan wanneer het aantal leden klein is (64 procent bij 8–11 leden, 52 procent bij 7 of minder leden). Het ligt voor de hand dat bij een absoluut groter aantal leden onderlinge differentiatie eerder tot apart overleg onder gelijkgezinden leidt.

Waar gekozen leden naar vakbondslidmaatschap heterogeen zijn samengesteld, vergaderen zij vaker in deelgroepen, zeker in vergelijking met OR'en waar gekozen leden overwegend ongeorganiseerd zijn

VOOROVERLEG IN DEELGROEPEN NAAR SAMENSTELLING OR WAT BETREFT VAKBONDSLIDMAATSCHAP

	ja, deelgroep vakbond/ kiesgroep	ja, deelgroep anders	geen deel- groep	totaal (100 %)
zeer heterogeen	49	30	22	37
betrekkelijk heterogeen	50	25	25	28
homogeen (ongeorganiseerd)	29	36	36	14
homogeen (NVV)	41	35	24	17
homogeen (NKV)	46	15	38	13

Ditzelfde geldt de frekwentie en duur van het vooroverleg tussen alle gekozen leden. Homogeen ongeorganiseerde gekozen leden hebben vaker (64 procent) hooguit tweemaal delijks vooroverleg en dit vaak kort (79 procent), in vergelijking met zeer heterogeen samengestelde OR'en (respektievelijk 35 procent en 38 procent). Bij dit alles valt op dat homogeen georganiseerde OR'en (overwegend NVV- respektievelijk NKV-leden) een tussenpositie innemen (respektievelijk 40 procent en 57 procent). Het is derhalve niet alleen de heterogeniteit, maar ook het onderscheid tussen georganiseerd en ongeorganiseerd dat bepalend is. Dit wijst op het belang van het politieke, dat wil zeggen niet alleen aan de onderneming gebonden, karakter van de samenstelling van gekozen leden. In diezelfde richting wijst ook het feit dat vooral waar alleen de organisatorische indeling in afdelingen de basis vormt van het kies-systeem, minder deelgroep overleg en minder uitgebreid vooroverleg tussen alle gekozen leden voorkomt (in OR'en, met uitsluiting van COR'en, die via lokale OR'en worden samengesteld)

VOOROVERLEG IN DE LIGGROEPEN NAAR INDELINGSKRITERIA VOOR KIESGROEPEN

kiesgroep	ja, deelgroep kieslijst	ja, deelgroep anders	geen deelgroep	totaal (100 %)
afdeling	32	25	43	44
ook andere criteria (hierarchy niveau, maatschappelijke categorie)	48	33	19	27
subtotaal kiesgroepen	38	28	34	71
geen kiesgroepen	42	37	21	19
totaal	39	31	30	90

Niet het bestaan van kiesgroepen leidt tot minder deelgroepoverleg of tot minder tijd aan vooroverleg tussen alle gekozen leden (tau B = 12) maar de samenstelling daarvan op louter organisatorische criteria (tau B = 10 met tijd aan vooroverleg)

- 9) Zie voor de onderzoeksprocedure in deze hoofdstuk 3, paragraaf 2.3, nadere analyse van de gang van zaken rond deze vier onderwerpen vindt plaats in hoofdstuk 9. Op deze plaats is het nodig om erop te wijzen, dat op elke van de vier onderscheiden gebieden één onderwerp per OR is geanalyseerd. Dit betekent dat gegevens per inhoudelijk gebied ook gelezen mogen worden als gegeven over (109) OR'en. Bij de analyse is gebruik gemaakt van DRIDA, een programma voor de driedimensionele analyse voor geklassificeerde gegevens, ontwikkeld door de sectie Methoden van het ITS.
- 10) Voor de meeste probleemgebieden is er beduidend vaker vooroverleg als werknemersvertegenwoordigers het initiatief tot bespreking hebben genomen dan indien dit is gebeurd door de leiding van de onderneming. Dit geldt het sterkst voor problemen die betrekking hebben op beleid en bestuur, problemen die in weinig OR'en door werknemersvertegenwoordigers aan de orde zijn gesteld. Voor problemen met betrekking tot de interne organisatie geldt dit verband niet. Onderstaande tabel laat dit verband nog eens zien.

PERCENTAGE OR'EN WAAR VOOROVERLEG PLAATSVINDT OVVLR ONDERWERPEN VAN DE VERSCHILLENDE PROBLEMGEBIEDEN, UITGESPLITST NAAR DE GELIJKE DEEL INITIATIEF HEET IT GELIJK NOMIN TOT BESPREKING IN DE OR

onderwerp op het probleemgebied	initiatief tot bespreking is genomen door		totaal
	werknemers-vertegenwoordigers	ondernemings-leiding	
beleid en bestuur	71 (31)*	43 (77)	50 (108)
interne organisatie	46 (54)	46 (46)	46 (100)
personeelbeleid	64 (74)	53 (32)	53 (106)
arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden	69 (65)	51 (43)	62 (108)
totaal	62 (224)	47 (198)	55 (422)

*Tussen haakjes staan de absolute aantallen vermeld waarop is gepercenteerd.

11) PERCENTAGE OR'EN WAAR VOOROVERLEG PLAATSVINDT OVER ONDERWERPEN VAN DE VERSCHILLENDE PROBLEEMGEBIEDEN NAAR INFORMATIEVERSCHAFFING DOOR LFIDING

informatie- verschaffing	onderwerp op het probleemgebied				totaal
	beleid en bestuur	interne organisatie	personeel- beleid	arbeidsvoor- waarden/-om- standigheden	
voldoende	76 (21)*	53 (30)	62 (42)	63 (48)	62 (141)
onvoldoende	53 (15)	29 (17)	69 (13)	86 (7)	54 (52)
niet	42 (72)	47 (53)	57 (51)	59 (53)	50 (229)
Totaal	50 (108)	46 (100)	60 (106)	62 (108)	55 (422)

* Tussen haken staan de absolute aantallen vermeld waarop is gepercenteerd.

12) Wanneer vooroverleg heeft plaatsgehad tussen gekozen OR-leden onderling, is over de inhoud van dat vooroverleg een aantal vragen gesteld. In het onderstaande zijn deze vragen weergegeven alsmede de antwoordverdeling daarop.

is in het vooroverleg		ja	neen	totaal (= 100 %)
1.	afgesproken welke gemeenschappelijke standpunten gekozen OR-leden ten aanzien van de gewenste resultaten zouden innemen?	76	24	262
2.	afgesproken wat het minimum is dat gekozen OR-leden nog zouden aanvaarden?	31	69	262
3.	afgesproken op welke manier gekozen leden in de OR-vergadering zouden optreden (zoals wie op welk moment iets zou zeggen)?	76	24	262
4.	gebleken dat er tussen gekozen OR-leden onderling meningsverschillen waren inzake dit onderwerp?	36	64	262
5.	voorgekomen dat U Uw eigen aanvankelijke standpunt heeft losgelaten terwille van het standpunt van de andere gekozen OR-leden?	19	81	262
6.	gesproken over het standpunt dat de voorzitter zou kunnen innemen ten aanzien van gewenste resultaten?	61	39	262
7.	voorgekomen dat gekozen OR-leden hun standpunt hebben laten vallen of afgezwakt gezien het verwachte standpunt van de voorzitter?	22	78	262
8.	gesproken over wat te doen als zou blijken dat de voorzitter niet tegemoet zou komen aan wat de gekozen OR-leden minimaal aanvaardbaar achtten?	29	71	262
9.	gesproken over standpunten en meningen van de achterban?	66	34	262
10.	gesproken over wat de achterban nog wel en wat niet meer akseptabel zouden vinden?	37	63	262
11.	gesproken over inhoudelijke kanten van de zaak?	85	15	262

Op deze door gekozen OR-leden al dan niet verrichte activiteiten is een faktoranalyse uitgevoerd. Deze geschiedde door middel van de principale componenten-metode met varimax-rotatie. Er is over vier factoren geroteerd. Het totaalpercentage geëxtraheerde variantie bedroeg .59. Hieronder is eerst de korrelatiematrix en vervolgens de geroteerde faktormatrix weergegeven; in de laatste staat de lading van alle activiteiten op elk van de vier factoren vermeld.

KORRELATIEMATRIX: AKTIVITEITEN TIJDENS VOOROVERLEG TUSSEN GEKOZEN LEDEN (R-PHI)

aktiviteit

1.	(1)	(= variabele nummer)								
2.	.16	(2)								
3.	.25	.24	(3)							
4.	-.07	.08	.09	(4)						
5.	.05	.17	.19	.37	(5)					
6.	.18	.25	.25	.10	.19	(6)				
7.	-.01	.08	.11	.36	.27	.20	(7)			
8.	.18	.41	.28	.08	.15	.37	.29	(8)		
9.	.16	.19	.11	.13	.19	.23	.09	.21	(9)	
10.	.07	.33	.08	.10	.16	.17	.01	.26	.46	(10)
11.	.10	.14	.17	.14	.07	.28	-.01	.20	.18	.19 (11)

GEROTEEERDE FAKTORMATRIX

aktiviteitsnr.	faktor 1	faktor 2	faktor 3	faktor 4
1	.60	-.19	.00	.12
2	.55	.08	.45	-.20
3	.66	.13	-.09	.18
4	-.12	.78	.07	.21
5	.11	.66	.18	.06
6	.53	.21	.14	.36
7	.20	.74	-.07	-.18
8	.67	.22	.29	-.10
9	.06	.11	.74	.20
10	.07	.03	.86	.05
11	.17	.03	.16	.86

Op grond van het bovenstaande blijkt dat vier dimensies onderscheiden kunnen worden:

- De activiteiten 1, 2, 3, 6 en 8 laden hoog op de eerste faktor. De dimensie die door deze faktor wordt geïndiceerd wijst gezien de inhoud van de betreffende activiteiten op de *'taktische voorbereiding'* op de OR-vergadering.
- De activiteiten 4, 5 en 7 laden hoog op de tweede faktor. De dimensie die door deze faktor wordt geïndiceerd wijst op *'het aanpassen van standpunten'* ten behoeve van de OR-vergadering.
- De activiteiten 9 en 10 laden hoog op de derde faktor. De dimensie die door deze faktor wordt geïndiceerd wijst op het *'spreken over standpunten van de achterban'*.
- De activiteit 11 laadt als enige hoog op de vierde faktor en kan als aparte dimensie worden beschouwd. Zij indiceert de *'inhoudelijke voorbereiding'* op de OR-vergadering.

Op grond hiervan zijn vier variabelen samengesteld, en wel door te scoren of tenminste een van de betrokken activiteiten heeft plaatsgevonden

- 13) Deze discussie over standpunten komt iets vaker voor bij onderwerpen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en/of -omstandigheden (53 procent), daar is de kans op onderling gedifferentieerde standpunten en belangen ook het grootst

**PERCENTAGE OR'EN NAAR INHOUDFLIJKE ASPEKTEN VAN VOOROVERLEG
PLR INHOUDFLIJK GLBIFD**

<i>inhoudelijke aspecten</i>	<i>onderwerpen op het gebied</i>				totaal
	beleid en bestuur	interne organisatie	personeel-beleid	arbeidsvoorwaarden/omstandigheden	
taktische voorbereiding	77	80	73	81	77
aanpassen van standpunten	43	43	42	53	46
spreeken over standpunten achterban	47	65	79	78	68
inhoudelijke bespreking	87	85	82	87	85

- 14) **MATE WAARIN GESPROKEN TIJDENS VOOROVERLEG OVER AGENDERING NAAR TIJD BESTED AAN VOOROVERLEG**

tijd vooroverleg	altijd over agendering	soms over agendering	zelden of nooit	totaal (100 %)
veel	55	32	13	38
midden	43	40	17	35
weinig	22	29	39	36
Totaal	40	37	23	109

(tau-B .28)

Er is een zwakke tendens, dat in OR'en waar vakbondsfunctionarissen en/of vertegenwoordigers van de achterban het vooroverleg wel eens bijwonen, dit vooroverleg vaker gewijd is aan agenderingsvraagstukken dan wanneer ook bedrijfsfunctionarissen wel eens aanwezig zijn (Met de vraag of überhaupt anderen – wie dan ook – het vooroverleg bijwonen, bestaat nauwelijks verband, tau-B .10).

Overzicht

MATE WAARIN GESPROKEN TIJDENS VOOROVERLEG OVER AGENDERING IN OR'EN WAARIN WILLEN GELNOEMDE ANDERE PERSONEN BIJ VOOROVERLEG AANWELZIG ZIJN

wel eens bij vooroverleg	altijd over agendering	soms over agendering	zelden of nooit	totaal (100 %)
vakbondsfunctionarissen	47	40	13	47
achterban	50	35	15	34
bedrijfsfunctionarissen	42	36	22	72
alle OR'en	40	37	23	109

Dit kan erop wijzen, zoals hierboven is gesteld, dat vertegenwoordigers van de achterban meespreken over door hen aangedragen en te agenderen onderwerpen en dat vakbonds-vertegenwoordigers meespreken over de vraag of bepaalde onderwerpen al dan niet in de OR-vergadering besproken dienen te worden

15) MATE WAARIN TIJDENS VOOROVERLEG GESPROKEN WORDT OVER AGENDERING NAAR PROCEDURE VAN AGENDA-FASTSTELLING

<i>tijdens vooroverleg over agendering gesproken</i>				
agendavaststelling	altijd	soms	zelden of nooit	totaal (100 %)
door gekozen leden alleen	64	32	4	22
gemengde commissie/gesprek, gekozen leden tijdens vooroverleg ook over agendering	48	52	-	52
gemengde commissie/gesprek, gekozen leden tijdens vooroverleg nooit over agendering	-	-	100	20
geen gesprek	33	40	27	15
Totaal	40	37	23	109

- 16) Vooral wanneer alleen gekozen leden de agenda samenstellen draagt dit gesprek tussen tenminste enkele leden vaak het karakter van een voorbespreking (in 50 procent wordt dan altijd ook gesproken over de wijze van bespreking en oplossing van te agenderen problemen). Ook het gesprek tussen - een of meer - gekozen leden en vertegenwoordiger(s) van de leiding over de agenda draagt wel dit karakter, vooral wanneer gekozen leden tijdens hun algemeen vooroverleg zich hierop hebben voorbereid (31 procent tegen 15 procent waar het vooroverleg nooit aan agendering is gewijd).

- 17) Beide vormen van overleg hangen onderling samen, tau-B .25.

- 18) Het vragen van schorsing hangt sterker dan na-overleg samen met tijd voor vooroverleg (tau-B .25 respectievelijk tau-B .15). Overigens vertoont het al dan niet vragen van schorsing geen relatie met andere aspecten van vooroverleg, ook niet met het voorkomen van vooroverleg in deelgroepen - schorsing wordt dus niet vaker gevraagd waar gekozen leden onderling duidelijk gedifferentieerd zijn. Het vragen van schorsing is een indicatie voor de uitbouw van het overleg tussen gekozen leden en voor de mate waarin ook de leiding - de agenda van - de OR serieus neemt. Dit laatste is af te lezen uit het feit dat schorsing minder vaak voorkomt waar ofwel gekozen leden alleen (41 procent) ofwel één persoon (22 procent) de agenda opstelt.

HET AL DAN NIET OOI VAGEN VAN SCHORSING NAAR PROCEDURE VAN AGFND-AVASTSTELLING

	<i>schorsing ooit gevraagd</i>		totaal (100 %)
	ja	neen	
alleen gekozen leden	41	59	22
gemengd gesprek			
– tijdens vooroverleg ook over agendering	75	25	52
– tijdens vooroverleg nooit over agendering	65	35	20
geen gesprek	33	67	15
Totaal	61	39	109

19) Na-overleg hangt samen met de mate waarin het overleg is gewijd aan agenderingsvragen (tau-B .23), de aanwezigheid van anderen bij vooroverleg (tau-B .16), met vooroverleg in deelgroepen (tau-B .21), en met tijd aan vooroverleg (tau-B .27). Hier is evenwel alleen gelet op OR'en met uitsluiting van COR'en. In COR'en zijn over het algemeen alle indicaties van vooroverleg sterker ontwikkeld.

20) Hieronder zal blijken dat ook de mate waarin de voorzitter inzake de OR overleg voert met anderen uit de leiding van de onderneming, samenhangt met de uitbouw van het overleg tussen gekozen leden, waaronder het voorkomen van schorsing van OR-vergaderingen en de procedure van agenda-vaststelling.

21) TIJD AAN VOOROVERLEG NAAR AANTAL WERKNEMERS

aantal werknemers	<i>tijd vooroverleg</i>			totaal (100 %)
	veel	midden	weinig	
100 – 199	25	39	36	36
200 – 499	32	24	44	34
500 of meer	45	35	20	20
subtotaal OR'en	32	32	36	90
COR'en	47	32	21	19
Totaal	35	22	33	109

22) VOOROVERLEG IN DEELGROEPEN NAAR AANTAL WERKNEMERS

	ja, deelgroep vakbond/kieslijst	ja, deel- groep anders	geen deelgroep	totaal (100 %)
100 – 199	31	22	47	36
200 – 499	35	35	29	34
500 of meer	60	35	5	20
COR	74	21	5	19
Totaal	45	28	27	109

23) TIJD EN VOOROVERLEG NAAR INSTITUTIONALISERING VAN MEDEZEGGENSCHAP VOOR 1971 (OR'EN, MET UITSLUITING VAN COR'EN)

institutionalisering voor 1971	tijd vooroverleg			totaal (100 %)
	veel	midden	weinig	
niet	23	9	68	22
enigszins	32	34	34	41
sterk	41	48	11	27
Totaal	32	32	36	90

Binnen de verschillende grootte klassen is er eenzelfde soort verband tussen bestaansduur en uitbouw van het vooroverleg (kleine, tau-B = .14, middelgrote, tau-B = .38 en grote ondernemingen tau-B = .27 ook binnen COR'en is diezelfde tendens zichtbaar tau-B = .52). Daarbij dient echter te worden bedacht enerzijds, dat in grote ondernemingen alleen het verschil tussen 'enigszins' en 'sterk geïnstitutionaliseerde' medezeggenschap telt, en in COR'en alleen het verschil tussen 'niet' en 'enigszins' geïnstitutionaliseerd. Bovendien is in kleine ondernemingen het onderscheid van belang tussen 'weinig tijd voor overleg' versus 'een middenpositie', terwijl in grote ondernemingen het onderscheid valt tussen 'weinig of midden' versus 'veel tijd'. Dit komt er samen op neer, dat in kleine ondernemingen de zeer jonge OR'en weinig tijd besteden aan vooroverleg en de andere vaak een middenpositie innemen, in middelgrote ondernemingen besteden de zeer jonge OR'en vaak weinig tijd aan vooroverleg in vergelijking met andere, die vaker veel tijd of een middenpositie innemen. In grote ondernemingen is alleen van belang – en in overeenstemming met het bovenstaande – dat de enkele jonge OR'en weinig tijd besteden aan vooroverleg.

Onder COR'en nemen de enigszins geïnstitutionaliseerde ondernemingen vaker veel tijd voor vooroverleg in vergelijking met de zeer jonge COR'en

24) TIJD AAN VOOROVERLEG NAAR BIJDRIFSKLASSE (OR'EN MET UITSLUITING VAN COR'EN)

	tijd aan vooroverleg			totaal (100 %)
	veel	midden	weinig	
metaal	42	37	21	19
voeding	23	46	31	13
textiel	20	40	40	5
grafisch	20	50	30	10
chemie	20	40	40	10
bouw	37	13	50	8
handel	27	–	73	11
banken/verzekeringen	50	29	21	14
Totaal	32	32	36	90

- 25) Enkele andere aspecten van de relatie tussen gekozen leden en hun achterban komen op andere plaatsen aan de orde
- de besprekingswijze in OR-vergaderingen (o.a. het verwijzen naar de achterban, overeenstemming tussen het standpunt van gekozen leden en hun achterban) (hoofdstuk 9),
 - agenderingsprocessen (het al dan niet overnemen door gekozen leden van alle vragen die de achterban hun voorlegt) (hoofdstuk 8),
 - geheimhouding (hoofdstuk 6).
- 26) De gegevens, die in de analyse ten behoeve van deze paragraaf zijn betrokken, zijn ontleend aan antwoorden van gekozen leden. Omdat er vraaggesprekken zijn gehouden met vier gekozen OR-leden per OR zijn de antwoorden zoals deze door de vier gekozen OR-leden op een bepaalde vraag zijn gegeven, samengevoegd tot één antwoord per OR, nl. de score van 'het gekozen OR-lid'. Dit is – afhankelijk van het meetniveau van de variabele – gebeurd ofwel door de scores van de vier gekozen leden te middelen, ofwel door het aantal gekozen leden per OR dat tot een bepaalde categorie behoorde te sommeren en op grond daarvan per OR tot een score voor het gekozen OR-lid te komen.
- Deze procedure diende gevolgd te worden om analyse-technische redenen en maakt het mogelijk per OR uitspraken te doen over het contact tussen gekozen leden – in casu 'het gekozen OR-lid' – en hun (zijn) achterban.
- 27) In de betreffende analyse is afgezien van het aantal gekozen leden per OR dat aparte bijeenkomsten met de achterban heeft. Nagegaan is wat de gemiddelde (over de vier gekozen leden heen) frekwentie per OR is waarmee aparte bijeenkomsten worden gehouden. Op grond daarvan zijn de OR'en getypeerd.
- 28) Het gaat hier om de OR'en waar alle gekozen leden die dergelijke bijeenkomsten hebben, zeggen dat deze ook regelmatig plaatsvinden.
- 29) Altijd alle gekozen OR-leden zeggen dat er naast henzelf ook andere gekozen OR-leden aanwezig zijn,
Soms enkele, maar niet alle gekozen OR-leden zeggen dat er naast henzelf ook andere gekozen OR-leden aanwezig zijn.

30) **GLIDFLTE VAN ACHTERBAN MET
ECHT VI EL INTERESSE VOOR DE OR**

	% OR'en	totaal (100 %)
gehele achterban	1	109
tweederde of meer	1	109
de helft	31	109
éénderde of meer	53	109
een enkeling	14	109

**GEDLELTE VAN ACHTERBAN MET
GI LN ENKELE INTFRESSE VOOR
DE OR**

	% OR'en	totaal (100 %)
gehele achterban	0	109
	9	109
	20	109
	41	109
	29	109

- 31) – Achterban is zeer geïnteresseerd, tenminste de helft van de achterban heeft echt veel interesse voor wat zich afspeelt in de OR, terwijl ten hoogste eenderde deel van de achterban geen enkele interesse heeft.
- Achterban is tamelijk geïnteresseerd, meer dan eenderde deel van de achterban heeft echt veel interesse voor de OR.
 - Achterban is weinig geïnteresseerd, ten hoogste eenderde deel van de achterban heeft echt veel interesse voor de OR, terwijl minder dan de helft van de achterban geen enkele interesse heeft.

- Achterban is nauwelijks of niet geïnteresseerd ten hoogste een derde deel van de achterban heeft echt veel interesse voor de OR, terwijl tenminste de helft van de achterban geen enkele interesse heeft.
- 32) In bijna alle (97 procent van de) OR'en komt wel eens voor, dat er van gekozen leden door (verschillende groepen of personen uit) de achterban verschillende gedragingen worden verwacht. In 22 procent van de OR'en overkomt dit alle gekozen leden wel eens, terwijl in 75 procent van de OR'en dit een of enkele gekozen leden wel eens overkomt.
- 33) COR'en zijn niet in de analyses betrokken, gezien het feit dat voor COR-leden de achterban waarmee men contact houdt over de COR per definitie steeds op eenzelfde wijze is gestructureerd, nl. als leden van lokale – OR'en of eventueel van intermediaire (b.v. groeps-)OR'en (waarin bv. per divisie een aantal lokale OR'en is vertegenwoordigd).
- 34) De term alle gekozen leden heeft betrekking op de gekozen leden waarmee een vraaggesprek is gehouden. Eerder is gezegd dat de betreffende leden naar een aantal kenmerken representatief geacht kunnen worden voor alle gekozen leden van de betreffende OR.
- 35) De causale richting van dit verband is niet geheel duidelijk.
- 36) Bijeenkomsten voor afdelingsoverleg zijn in het onderzoek gedefinieerd als aparte bijeenkomsten op uitvoerende afdelingen tussen chefs en uitvoerend personeel of een delegatie daarvan, waarin verschillende aspecten van de gang van zaken op de afdeling besproken worden. Deze formulering is gehanteerd om een uniforme aanduiding van werkoverleg te kunnen gebruiken. Vergelijk ook hoofdstuk 4 (paragraaf 3)
- 37) Voor voetnoot 37, zie volgende pagina.
- 38) Op pag. 473 staat de verdeling van frekwenties weergegeven waarmee er over de verschillende onderwerpkategorieën contact tussen achterban en gekozen OR-leden plaatsvindt. Het betreft hier frekwenties van OR'en op de gemiddelde score van vier gekozen leden. Ten behoeve van de faktoranalyse is de frekwentieverdeling van gekozen leden – ongeacht OR – gehanteerd, dit is gebeurd op analyse-technische gronden alsmede om zo zuiver mogelijke dimensies te vinden. De faktoranalyse geschiedde d.m.v. de principale componentenmethode met varimax-rotatie. Er is geroteerd over vijf factoren. Het percentage geëxtraheerde variantie bedroeg in totaal 51 procent.
- Op pagina 474 is eerst de korrelatiematrix en daarna de geroteerde faktormatrix weergegeven. In de laatste zijn de ladingen van alle onderwerp categorieën op elk van de factoren vermeld, met uitzondering van de nummers 2, 6, 10 en 14 (zie noot 37), de betreffende variabelen bleken hoog te laden op meerdere factoren en zijn op grond daarvan uit de definitieve faktoranalyse verwijderd.

Op grond van de resultaten van de faktoranalyse kunnen de volgende vijf dimensies worden onderscheiden

- de dimensie pensioen-, spaar- en winstdelingsregelingen, deze dimensie wordt geïndiceerd door de vijfde faktor, waarop alleen variabelennummer 11 (zie noot 37) hoog laadt.
- de dimensie arbeidsomstandigheden en -voorwaarden, deze dimensie wordt geïndiceerd door de eerste faktor, waarop de variabelennummers 12, 13, 14 en 15 hoog laden.
- de dimensie beleid, bestuur en interne organisatie deze dimensie wordt geïndiceerd door de tweede faktor, waarop de variabelennummers 1, 3, 4, 5, 7 hoog laden.
- de dimensie personeelbeleid deze dimensie wordt geïndiceerd door de derde faktor, waarop de variabelennummers 8 en 9 hoog laden.

37) FREKWENTIE WAARMEE OVER DE VERSCHILLENDE ONDERWERPKATEGORIEËN KONTAKT TUSSEN ACHTERBAN EN GEKOZEN OR-LIDEN PLAATSVINDT. PERCENTAGE OR'en*

onderwerp categorie	vaak	wel eens	zelden	nooit	totaal (100 %)
1. de algemene gang van zaken in de onderneming (winst- en verliesrekening, balans, jaarplannen)	10	47	37	6	109
2. het bestuur van de onderneming (benoeming en ontslag van kommissarissen, directie)	3	19	47	30	109
3. uitbreiding, inkrimping, verplaatsing, overdracht van activiteiten of onderdelen van de onderneming	22	50	25	4	109
4. andere kwesties met betrekking tot de onderneming (o.a. welke produkten, markten, investeringen, kosten, aantal arbeidsplaatsen, e.d.)	3	45	43	9	109
5. de organisatie van en de gang van zaken in de produktieve sectoren van het bedrijf (planning van werk, taken van afdelingen, arbeidstempo en -methoden, produktiviteit)	15	40	29	6	109
6. materiele uitrusting gebouwen, installaties, machines, materialen e.d.	6	36	45	11	109
7. verdere organisatie en administratie van de onderneming	2	36	52	11	109
8. kwesties met betrekking tot aanstelling, selectie, werving, overplaatsing, promotie, ontslag, verloop van personeel	12	49	33	6	109
9. doelstelling van personeelsbeleid, positie van de personeelsdienst	8	44	33	15	109
10. andere kwestie van personeelsbeleid of activiteiten	16	45	35	5	109
11. pensioen-, spaar- en winstdelingsregelingen	12	43	40	5	109
12. arbeidstijden, ploegendienst, vakantie, overwerk, verzuim, te laat komen e.d.	30	56	19	5	109
13. functieclassifikatie, functiebeloning en andere beloningen in verband met het werk of omstandigheden	25	45	25	6	109
14. andere beloningen, toeslagen, vergoedingen e.d.	7	51	37	5	109
15. veiligheid, gezondheid, hygiëne en dergelijke arbeidsomstandigheden	15	48	35	3	109
16. voorzieningen ten behoeve van het personeel (kantine, vervoer, huisvesting, hulp e.d.)	12	50	30	7	109
17. de uitrusting van de OR faciliteiten van OR-leden, verkiezingen voor de OR	6	39	45	9	109
18. taken en bevoegdheden van de OR	17	54	26	3	109

* Het betreft hier een gemiddelde score van de vier gekozen OR-leden. Per onderwerpkategorie is aan een gekozen lid de score 1 of 2 (= zeer - vaak), 3 (= wel eens), 4 (= zelden) of 5 (= nooit) toegekend. Na middeling van de scores per OR voor elke onderwerpkategorie (maximum per OR = 1.0, minimum per OR = 5.0) zijn OR'en als volgt ingedeeld. 1.0 t/m 2.4 = vaak; 2.5 t/m 3.4 = wel eens; 3.5 t/m 4.4 = zelden, 4.5 t/m 5.0 = nooit.

- de dimensie de OR zelf, deze dimensie wordt geïndiceerd door de vierde faktor, waarop de variabelenummers 17 en 18 hoog laden
- Per dimensie is een score toegekend aan elke OR d.m.v. de methode van ruwe scoring

KORRELATIEMATRIX ONDERWERPKATEGORIËN KONTAKT GEKOZEN LEDEN - ACHTERBAN (R-PHI)

1	(1)	(= variabele nummer)														
2	23	(2)														
3	25	26	(3)													
4	25	26	40	(4)												
5	25	15	30	42	(5)											
6	17	14	32	39	41	(6)										
7	20	29	35	38	36	29	(7)									
8	17	22	40	42	25	23	37	(8)								
9	16	26	31	28	20	21	31	51	(9)							
10	21	22	25	26	33	24	38	43	55	(10)						
11	18	22	17	12	12	15	20	19	24	26	(11)					
12	14	10	31	22	32	31	20	33	27	29	30	(12)				
13	10	25	35	31	35	29	27	39	37	38	31	43	(13)			
14	10	17	32	27	28	32	24	34	36	35	40	41	53	(14)		
15	14	11	27	25	31	34	20	26	23	29	22	47	36	41	(15)	(16)
16	06	13	23	19	28	34	24	25	27	31	29	41	28	41	49	
17	22	19	18	28	30	19	25	21	27	29	29	29	25	32	22	32 (17)
18	24	27	28	30	29	18	33	31	40	42	27	27	27	28	26	27 56 (18)

GEROTTERDE FAKTORMATRIX

nummer onderwerpkategorie	faktor 1	faktor 2	faktor 3	faktor 4	faktor 5
1	.01	.37	.05	.17	.16
3	.20	.47	.34	.02	.09
4	.14	.61	.21	.14	-.02
5	.32	.57	.05	.16	-.02
7	.12	.45	.29	.18	.07
8	.20	.26	.67	.06	.06
9	.16	.14	.63	.24	.10
11	.23	.08	.13	.19	.61
12	.59	.18	.20	.09	.19
13	.40	.28	.35	.05	.20
15	.69	.17	.11	.09	.04
16	.59	.08	.14	.21	.11
17	.21	.21	.07	.68	.15
18	.15	.25	.26	.63	.11

- 39) Het gaat hier om allerlei soorten kontakten die gekozen leden met hun achterban kunnen hebben.
- 40) De mechanismen die hier een rol kunnen spelen worden behandeld in hoofdstuk 8.

- 41) Operationeel zien de drie categorieën OR'en er als volgt uit
- OR'en met een zeer actieve achterban in tenminste de helft van de kontakten worden gekozen OR-leden door de achterban op de hoogte gesteld van problemen.
 - OR'en met een tamelijk actieve achterban in minder dan de helft van de kontakten worden gekozen OR-leden door de achterban op de hoogte gesteld van problemen, wanneer dit gebeurt, gebeurt het wel vaker op initiatief van de achterban zelf, dan op initiatief van gekozen OR-leden
 - OR'en met een niet-actieve achterban in minder dan de helft van de kontakten worden gekozen OR-leden door de achterban op de hoogte gesteld van problemen, wanneer dit het geval is, gebeurt het tenminste even vaak op initiatief van gekozen leden als op initiatief van de achterban
- 42) In geval van *arbeidsvoorwaarden* gaat het relatief het vaakst om regeling van werktijden, ploegdienst, vakantie, snipperdagen, overwerk, pauzes en schafttijden. Ook beloningssystemen en de toepassing ervan (zowel functiebeloning als beloning op grond van incidentele arbeidsomstandigheden) worden vaak genoemd. Wat de arbeidsvoorwaarden betreft worden door de achterban relatief vaak problemen met betrekking tot pensioen-, spaar- en winstdelingsregelingen aangedragen.
- Voor wat betreft *'arbeidsomstandigheden'* worden vaak genoemd problemen met betrekking tot materiele voorzieningen ten behoeve van het personeel in het bedrijf (zoals kantine, parkeergelegenheid, verschaffing van werkkleding) alsmede problemen met betrekking tot de veiligheid, gezondheid en hygiëne in het bedrijf.
- Wat het *personeelbeleid* betreft gaat het relatief vaak om de toepassing van aanstellings-, wervings-, selectie-, promotie- en overplaatsingsregelingen.
- Waar het om problemen met betrekking tot *beleid en bestuur* gaat, betreft het relatief gezien het vaakst de inkrimping of uitbreiding van de werkzaamheden van het bedrijf.
- Waar het om problemen met betrekking tot de *interne organisatie* gaat, betreft het relatief vaak de vervanging, het onderhoud of de aanschaf van materiele uitrustingen (machines, gebouwen, e.d.).
- 43) Vergelijk voor de ordening van beleidsgebieden naar beleidscentraliteit hoofdstuk 2, paragraaf 3.3
- Operationeel kunnen de onderscheiden categorieën als volgt worden omschreven
- OR'en waar de achterban wel eens onderwerpen van (alleen of onder andere) zeer beleidscentrale gebieden initieert door de achterban worden onderwerpen met betrekking tot het gebied beleid en bestuur genoemd, terwijl daarnaast veelal ook andersoortige onderwerpen worden genoemd (29 procent van de OR'en)
 - OR'en waar de achterban onderwerpen van tamelijk beleidscentrale gebieden initieert door de achterban worden geen onderwerpen met betrekking tot het gebied beleid en bestuur genoemd, maar wel met betrekking tot het gebied de interne organisatie en ook andersoortige onderwerpen (17 procent van de OR'en)
 - Achterban initieert onderwerpen van weinig beleidscentrale gebieden door de achterban worden geen onderwerpen met betrekking tot de gebieden beleid en bestuur, en de interne organisatie genoemd, maar wel onderwerpen met betrekking tot het personeelbeleid (30 procent van de OR'en)
 - Achterban initieert alleen onderwerpen van niet-beleidscentrale gebieden door de achterban worden uitsluitend onderwerpen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en/of omstandigheden genoemd (25 procent van de OR'en)
- 44) Vergelijk noot 9.
- 45) Wanneer overleg is geweest met de achterban, is over de inhoud van overleg een aantal vragen gesteld
- Op pagina 476 zijn deze vragen (aktiviteiten) weergegeven met de bijbehorende antwoordverdeling.

	ja	neen	totaal (100 %)
1. zijn gekozen leden tijdens dit overleg geïnformeerd over de standpunten van de achterban ten aanzien van de door hen gewenste resultaten?	82	18	152
2. hebben gekozen leden tijdens dit overleg de achterban geïnformeerd over de standpunten die zij in de OR-vergadering zouden innemen?	79	21	152
3. is er gesproken over welke resultaten de achterban graag bereikt wilde zien in de OR?	78	22	152
4. is er gesproken over welke oplossingen van het probleem de achterban minimaal aanvaardbaar zou vinden?	49	51	152
5. is er door of met de achterban gesproken over door haar te ondernemen acties indien het overleg in de OR niet de gewenste resultaten zou opleveren?	13	87	152
6. heeft de achterban U of andere gekozen leden om een verklaring gevraagd over Uw opstelling in de OR?	31	69	152
7. heeft U of andere gekozen leden op eigen initiatief een verklaring gegeven over Uw opstelling in de OR?	56	44	152

Over de activiteiten die tijdens het overleg met de achterban zijn verricht is een faktoranalyse toegepast. Deze geschiedde door middel van de principale componentenmethode met varimax-rotatie.

Er is geroteerd over drie factoren. Het percentage geëxtraheerde variantie bedroeg in totaal .68.

Hieronder is eerst de korrelatiematrix en daarna de geroteerde matrix weergegeven, daarin is de lading van alle activiteiten op elk van de factoren vermeld, behalve van activiteiten die eerder op verschillende factoren een hoge lading bleek te hebben en die daarom is verwijderd.

KORRELATIE MATRIX AKTIVITEITEN TIJDENS OVERLEG MET ACHTERBAN (R-PHI)

activiteit

1	(1)						
2	.42	(2)					
3	.52	.30	(3)				
4	.23	.15	.37	(4)			
5	.13	.10	.20	.22	(5)		
6	.13	.14	.15	.17	.18	(6)	
7	.13	.22	.06	.11	.26	.36	(7)

GLROTEERDE FAKTORMATRIX

aktiviteitsnummer	faktor 1	faktor 2	faktor 3
1	.82	0.01	.20
2	.83	0.19	-.03
4	.23	-.05	.81
5	-.06	.33	.70
6	.07	.76	.13
7	.13	.83	.06

De volgende dimensies kunnen op grond van de resultaten van deze faktoranalyse worden onderscheiden

- de dimensie *'informatie-uitwisseling over standpunten'*, deze dimensie wordt geïndiceerd door de eerste faktor, waarop de activiteiten 1 en 2 hoog laden.
- de dimensie *'afleggen van verantwoording'*; deze dimensie wordt geïndiceerd door de tweede faktor, waarop de activiteiten 6 en 7 hoog laden.
- de dimensie *'spreken over wat voor achterban acceptabel is'*, deze dimensie wordt geïndiceerd door de derde faktor, waarop de activiteiten 4 en 5 hoog laden

Analoog hieraan zijn drie variabelen gekonstrueerd en wel door te scoren of tenminste één van de betrokken activiteiten heeft plaatsgevonden.

- 46) In een aantal ondernemingen (11 van de 21) hadden meerdere vakbonden elk een eigen afdeling. Daarvan afziend is er van de 21 betrokken ondernemingen

- in 17 (81 procent) van de ondernemingen een organisatie van een NVV-bond
- in 15 (71 procent) van de ondernemingen een organisatie van een NKV-bond
- in 8 (38 procent) van de ondernemingen een organisatie van een CNV-bond

Hiervan is per onderneming steeds één persoon als representant benaderd voor een vraaggesprek en wel zoveel mogelijk van die vakbond die vergelijkenderwijs in de onderneming het grootste aantal leden kent. Dit betekent dat is gesproken met een representant van een NVV-bond 13 gevallen (62 procent), van een NKV-bond 7 (33 procent) en een CNV-bond 1 (5 procent).

- 47) COR'en zijn buiten beschouwing gebleven.

- 48) In de overige ondernemingen is dit soort zaken nog niet aktueel geweest, gezien de vrij recente introductie van de vakbondsafdeling in de onderneming.

- 49) Vergelijk ook hoofdstuk 4 (paragraaf 3).

NOTEN BIJ HOOFDSTUK 6

- 1) In hoofdstuk 4 is aandacht besteed aan het bijwonen van OR-vergaderingen door onder andere deskundigen uit de onderneming
- 2) Waar het ondernemingen betreft die onderdeel zijn van een concern, is hieronder (ook) de direktie van het concern begrepen.
- 3) In 69 OR'en is er naast de voorzitter sprake van andere direktieleden
- 4) In het geval van een C O R zijn hieronder begrepen direktieleden van dochterondernemingen of werkmaatschappijen.
- 5) Dit betekent dat in deze ondernemingen het initiatief tot het kontakt vaker wordt genomen door de voorzitter dan door de ander
- 6) Staf- en lijnfunktionarissen, inclusief personeelsfunktionarissen, zijn hier tezamen genomen, indien de voorzitter bij een of meer van de betreffende soorten funktionarissen het vaakst het initiatief nam tot kontakten, zeggen we dat de voorzitter het vaakst het initiatief neemt tot kontakten met staf- en lijnfunktionarissen.
- 7) Hierbij denken we aan factoren die iets zeggen over de positie van de voorzitter binnen de onderneming c.q. binnen de OR'en die eigen zijn aan de ondernemingsstructuur, te weten
 - de zelfstandigheid van de onderneming 62 procent van de ondernemingen is eigendom van een andere onderneming (relatief veel uit de voedingssector en de chemische sector) en 38 procent is geheel zelfstandig (relatief veel uit het bank- en verzekeringswezen, uit de textiel en veel COR'en).
 - de positie van de voorzitter in de ondernemingsleiding 33 procent van de voorzitters is enige direktie (relatief veel in kleine en middelgrote ondernemingen) en 67 procent is niet de enige direktie (relatief veel in grote ondernemingen en in COR'en).
 - het aantal jaren dat de voorzitter van de OR reeds als voorzitter fungeert 28 procent van de voorzitters lungeert reeds langer dan 5 jaar als zodanig (relatief veel in ondernemingen met een langere medezeggenschapshistorie), 36 procent 3 tot 4 jaar, en 36 procent 2 jaar of korter (de laatste twee categorieën zijn relatief veel te vinden in ondernemingen met een korte medezeggenschapshistorie).
- 8) Over de doorwerking van de OR op feitelijke ondernemersbeslissingen kan op grond hiervan echter geen enkele uitspraak worden gedaan. Bovendien dient rekening gehouden te worden met het feit dat hier gevraagd is naar het wel eens (ooit) voorkomen van het betreffende soort overleg.
- 9) De sterkte van deze samenhang is uitgedrukt in de maat tau-B.
Voor wat betreft het kontakt tussen voorzitter en ondernemingsbestuur bedraagt de tau-B .51.
Voor wat betreft het kontakt tussen voorzitter en staf en leidinggevende funktionarissen bedraagt de tau-B .43.
- 10) Wanneer de OR zeer frekwent vergadert en deze bijeenkomsten vinden plaats, wordt minder gediskussieerd over standpunten (44 procent) dan wanneer de OR zeer weinig vergadert (67 procent).
In diezelfde richting wijst ook het volgende waar deze bijeenkomsten regelmatig plaats vinden (bijna even frekwent als OR-vergaderingen of vaker) wordt meer (65 procent) gediskussieerd dan wanneer dergelijke bijeenkomsten slechts incidenteel plaats vinden (45 procent).

In Centrale OR'en vinden iets vaker bijeenkomsten plaats tussen voorzitter en gekozen

leden (63 procent) dan in lokale OR'en (47 procent) en 'zelfstandige' OR'en (40 procent). In COR'en evenwel vindt dan minder vaak discussie plaats (25 procent) dan in lokale (61 procent) en 'zelfstandige' OR'en (71 procent)

Naar aantal werknemers bestaan geen duidelijke verschillen. Onder de bedrijfstakken valt op, dat in de voedingsindustrie en ook de handel minder contact bestaat tussen voorzitter en gekozen leden.

- 11) Ondanks de relatie tussen deze bijeenkomsten en het aantal OR-vergaderingen, is er nauwelijks verband met andere algemene indicaties over de uitbouw van de OR, zoals de procedure van agenda-vaststelling (τ -B .03) of de tijd voor vooroverleg (τ -B .12). Juist daarom is opvallend dat dergelijke bijeenkomsten wel vaker voorkomen waar gekozen leden wel eens om schorsing van de OR-vergadering vragen (τ -B .20). Dit plus het feit dat deze bijeenkomsten vaker voorkomen waar de achterban wel eens met actie heeft gedreigd (τ -B .20) en/of vakbonden acties hebben ondernomen (τ -B .22) wijst in dezelfde richting.
- 12) Er is een discrepantie te constateren tussen informatie terzake van de voorzitter en de gekozen leden, zoals onderstaande staat laat zien.

GEHEIMHOUDING GEVRAAGD DOOR VOORZITTER VOLGENS VOORZITTER
ZELF EN EEN OF MEER VAN DE GEKOZEN LEDEN

volgens	helft of meer van OR- vergaderingen	minder dan de helft van OR- vergaderingen	enkele keer	nooit nooit	Totaal (100 %)
voorzitter	12	12	67	10	109
een of meer gekozen leden	12	37	48	3	109

Opvallend is dat de voorzitter minder vaak zegt geheimhouding te vragen dan dat dit volgens gekozen leden gebeurt. Dit komt ook terug waar het gaat om het weigeren door gekozen leden van inwilliging van een verzoek tot geheimhouding slechts één voorzitter zegt dat dit wel eens gebeurt terwijl in 25 OR'en een of meer gekozen leden dit stellen. Voorzitters zijn blijkbaar meer terughoudend dan gekozen leden waar het gaat om informatie omtrent geheimhoudingskwesties. Voor dit onderzoek en zeker waar het gaat om de mate waarin gekozen leden zich geconfronteerd weten met de plicht tot geheimhouding, is de informatie van gekozen leden van belang. (Daarbij is per OR het gemiddelde van de antwoorden van vier gekozen leden gebruikt wat betreft de frequentie waarmee om geheimhouding wordt gevraagd).

In het onderzoek is de informatie terzake van de voorzitter en van gekozen leden gekombineerd. Wat betreft de frequentie is per OR de hoogste frequentie gehanteerd die is genoemd door de voorzitter dan wel door 'het gekozen lid'. Wat betreft de beleidsgebieden waarop voorbeelden zijn genoemd waarover geheimhouding is gevraagd, is alle informatie van de voorzitter en van de vier gekozen leden opgenomen indien een of meer van hen een of meer voorbeelden op een bepaald beleidsgebied noemt, is voor de betrokken OR dit beleidsgebied geteld als wel eens vallend onder gevraagde geheimhouding.

- 13) Niet alleen de genoemde relatie met de vergaderfrequentie van de OR wijst in die richting maar ook het veelvuldig vragen om geheimhouding in jonge OR'en (34 procent waar vóór 1971 geen medezeggenschapsorgaan bestond tegen 15 procent respectievelijk 19 procent waar sprake is van enige respectievelijk sterke institutionalisering van medezeggenschap vóór 1971), in OR'en waar geen gesprek over agenda-vaststelling plaatsvindt (33 procent tegen 18 procent waar in een gemengde commissie of gesprek de agenda wordt vastgesteld), in OR'en waar gekozen leden nooit schorsing vragen van de

OR-vergadering (28 procent tegen 17 procent waar dit wel eens gebeurt) Deze interpretatie wordt ook ondersteund door het ontbreken van enig verband tussen het werktein van de OR en de frekwentie van gevraagde geheimhouding geheimhouding wordt niet vaker gevraagd wanneer de OR zich alleen of ook - met zeer beleidscentrale onderwerpen bezighoudt, onderwerpen waarop gevraagde geheimhouding vaak betrekking heeft. Dit alles is des te opvallender omdat in COR'en die wel relatief jong zijn, maar sterk uitgebouwd ook relatief vaak (32 procent) in veel vergaderingen om geheimhouding wordt gevraagd.

14) REDENEN DIE DE VOORZITTER HILIT OM GEHEIMHOUDING TE VRAGEN

	%OR'en	Totaal (= 100 %)
- de kans dat onrust zou ontstaan onder het personeel	56	109
- de kans dat anderen, b.v. het kader, zich gepasseerd zou voelen	35	109
- de kans op negatieve publiciteit over de onderneming	24	109
- de kans dat gekozen leden door anderen verplicht zouden worden tot het innemen van standpunten	23	109
de kans dat gekozen leden geen goede uitleg zouden kunnen geven aan de achterban	15	109
- de kans dat vakbonden anders acties zouden ondernemen	4	109

De kans op onrust onder het personeel wordt meestal ook genoemd als een van de argumenten, indien de voorzitter een of meer van de andere argumenten onderschrijft. Bij deze andere argumenten geldt, dat de voorzitter het gebruik door anderen vreest, wanneer bepaalde informatie publiek wordt. Het meest duidelijk is dit, wanneer het zou gaan om het voorkomen van standpunt-bepaling door gekozen leden in overleg met anderen, negatieve publiciteit en eventuele acties van vakbonden

- 15) Geheimhouding wordt door gekozen leden (volgens een of meer van hen) alleen geweigerd waar een gesprek over agenda-vaststelling plaatsvindt en waar de OR tenminste enige geschiedenis heeft. Weigering door gekozen leden van een verzoek om geheimhouding geschiedt overigens vaker in OR'en waar de voorzitter wel eens met het bestuur (tau-B .22) en/of met staf- en lijnfunktionarissen (tau-B .30) overleg voert over het standpunt dat de voorzitter in de OR zal innemen. Verder komt deze weigering vaker voor waar gekozen leden ook wel eens schorsing van de OR-vergadering vragen (tau-B .22) en zij ook in deelgroepen vooroverleg plegen (tau-B .21). Het weigeren hangt ook samen met het 'militant' karakter van de achterban (tau-B .22 met dreigen van achterban met acties).

- 16) De informatie van voorzitter en gekozen leden kombinerend, komt het volgende beeld naar voren.

- in 23 procent van alle OR'en komt het voor, dat gekozen leden wel eens uit zichzelf vertrouwelijkheid in acht nemen, terwijl de voorzitter dat nooit zegt te verwachten,
- in 61 procent van alle OR'en verwacht de voorzitter dit wel eens en bewaren gekozen leden dit vertrouwelijk karakter ook wel eens,
- in 8 procent van alle OR'en ontkennen zowel voorzitter als gekozen leden, dat deze 'spontane' vertrouwelijkheid wordt verwacht en bewaard,
- in 7 procent van alle OR'en zegt de voorzitter dit wel eens te verwachten, terwijl gekozen leden zeggen dit nooit te doen

In het onderzoek is alleen gebruik gemaakt van informatie over ongevraagde geheimhouding welke door gekozen leden is verstrekt. Daarbij is per OR steeds geteld of een (of meer van de) gekozen lid (leden) ongevraagde geheimhouding noemt.

- 17) De samenhang tussen ongevraagde geheimhouding en de aanwezigheid van anderen bij vooroverleg (tau-B .23) is opvallend waar andere aspecten van vooroverleg – die zelf wel in verband staan met die aanwezigheid daarbij van anderen – geen samenhang vertonen met ongevraagde geheimhouding.
- 18) Overigens neemt in de OR'en waar geen gesprek over de agenda plaatsvindt ook een groot deel (87 procent) wel eens ongevraagde geheimhouding in acht. Voor deze OR'en geldt niet dat gekozen leden tijdens agendavaststelling in contact staan met anderen
- 19) Tussen ongevraagde geheimhouding en de vraag of onenigheden tussen gekozen leden blijkt tijdens OR-vergaderingen bestaat een samenhang (tau-B .19) Deze dissensus tussen gekozen leden komt vaker voor waar er afdelingsoverleg is (tau B .21), dat zelf ook samengaat met ongevraagde geheimhouding (tau-B .19) Wellicht is hier sprake van een dubbel effect: gekozen leden bewaren ongevraagd geheimhouding omdat zij hun onderlinge onenigheid niet naar buiten willen brengen, en dit laatste zou bij afdelingsoverleg kunnen blijken. De rol van afdelingsoverleg is opmerkelijk, omdat dit het enige kenmerk is wat betreft de achterban en de relatie van gekozen leden daarmee, dat samenhangt met ongevraagde geheimhouding. Het is overigens niet uitgesloten dat de relatie op een andere wijze moet worden geïnterpreteerd. Afdelingsoverleg leidt wellicht vaker tot uiteenlopende standpunten onder gekozen leden – als vertegenwoordigers van verschillende organisatorische afdelingen – terwijl in deze OR'en gekozen leden tevens nauwer gebonden zijn aan de directie en daarom eerder vertrouwelijkheid van informatie in acht nemen.
- 20) Ongevraagde geheimhouding komt vaker voor in OR'en waar tijdens OR-vergaderingen uit de notulen nooit onenigheid tussen voorzitter en gekozen leden blijkt (tau-B .22). Anderzijds gaat ongevraagde geheimhouding gepaard met het feit dat ook aan de voorzitter wel eens een poging tot agendering mislukt (tau-B .18), dat gekozen leden zien dat anderen wel eens onderwerpen buiten bespreking houden (tau-B .21) en dit op beleidscentrale en andere velden. Bovendien boeken gekozen leden wat betreft de vier besproken en in vraaggesprekken nader geanalyseerde onderwerpen naar hun eigen mening meer resultaten dan de voorzitter (tau B .24).

21) HET ALS NODIG RIJSPIKTIJ VERLIJK HET ALS PROBLEEM ERVAREN DOOR GEKOZEN LEDEN* VAN GEHEIMHOUDING

	A. Het vertrouwelijk karakter van de OR als <i>nodig</i> ervaren	B. Geheimhouding (gevraagd of ongevraagd) als <i>probleem</i> ervaren
altijd	12	2
meestal	29	1
vaak	39	17
soms	18	51
nooit	2	29
Totaal	109	109

*Het betreft hier het gemiddelde van de frekwenties genoemd door de vier gekozen leden per OR.

Wanneer beide gegevens worden gekombineerd ontstaat het volgende beeld

- in 20 procent van de OR'en ervaren gekozen leden nooit problemen en vinden zij vertrouwelijkheid altijd tot vaak nodig.
- in 9 procent van de OR'en ervaren gekozen leden ook nooit problemen maar achten

- zij het vertrouwelijk karakter nooit of slechts een enkele keer nodig.
- in 31 procent van de OR'en ervaren gekozen leden wel soms tot altijd problemen maar vinden zij vertrouwelijkheid wel altijd of meestal nodig
- in 28 procent ervaart men vertrouwelijkheid als probleem al ziet men de noodzaak daarvan vaak wel.
- in 11 procent tenslotte heeft men niet alleen last van vertrouwelijkheid maar vindt men dit karakter nooit of slechts een enkele keer nodig

22) PERCENTAGE OR'EN WAAR GEKOZEN LEDEN WILLEN VERVOLGEN, RIJSPEKTIEFVLIJK EEN VERZOEK TOT GEHEIMHOUDING VOLGET, RIJSPEKTIEFVLIJK WAAR ZIJ WILLEN ONGEVRAAGD GEHEIMHOUDING IN ACHT NEMEN, NAAR HUN HOUDING T.O.V. HET VERTROUWELIJK KARAKTER VAN DE OR

geheimhouding is volgens gekozen leden		percentage OR'en ooit weigeren van geheimhouding	percentage OR'en ooit ongevraagd geheimhouding	(aantal betrokken OR'en)
soms nodig,	wel lastig	42	84	(12)
vaak nodig,	wel lastig	39	77	(31)
meestal nodig,	wel lastig	9	94	(34)
soms nodig,	nooit lastig	30	70	(10)
vaker nodig,	nooit lastig	9	86	(12)
Totaal		23	84	(109)

- 23) Wanneer gekozen leden wel eens een verzoek tot geheimhouding weigeren, beperken zij ongevraagd geheimhouding iets meer tot onderwerpen op het gebied van personeelbeleid en/of arbeidsvoorwaarden (32 procent in vergelijking met 18 procent waar men nooit weigert). Waar men nooit weigert bewaart men iets meer ongevraagd geheimhouding ten aanzien van – ook – beleidscentrale onderwerpen (59 procent tegen 40 procent). Ook dit wijst op een zakelijke beoordeling door gekozen leden – men weigert geheimhouding van de voorzitter te aanvaarden maar is wel zwijzaam waar het gaat om onderwerpen die binnen de onderneming interesse genieten

NOTEN BIJ HOOFDSTUK 7

- 1) Er is gebruik gemaakt van de onderstaande lijst van materiele (sub-)velden. Achter elk (sub-)veld is het percentage OR'en weergegeven dat blijkens de notulen in zijn vergaderingen tenminste één onderwerp van het betreffende (sub-)veld heeft besproken. Onderwerpen op de subvelden waarvan de precode kursief is gedrukt, zijn wettelijk benoemd. In onderstaande lijst is afgezien van zaken die alleen informatief aan de orde komen

INDLLING VAN MATERIELE SUBVELDEN NAAR PROBLEMGEBIED EN PERCENTAGL OR'EN MET TENMINSTL EEN ONDERWERP OP HET BETREFFENDE (SUB)VELD

precode	benamingsveld	percentage OR'en
	<i>Ad Beleid en bestuur</i>	97
10	Algemeen, niet elders te plaatsen	29
11	Benoeming Raad van Commissarissen c q Bestuur	34
12	Benoeming/ontslag directie-leden (ook van eventuele werkmaatschappijen)	26
13	Taak/samenstelling/bevoegdheden van toporganen van de rechtspersoon c.q. onderneming (Raad van Commissarissen, aandeelhouders, directie), juridische status van de rechtspersoon	18
14	Wijziging in overdracht van zeggenschap over de onderneming, duurzame samenwerking met andere ondernemingen (fusies, aan- en verkoop van onderdelen van onderneming)	46
15	Beeindiging van werkzaamheden, inkrimping of uitbreiding van werkzaamheden, verdeling van werkzaamheden over andere vestigingen, verandering van vestigingsplaats	33
16	Algemene gang van zaken (jaarstukken, balans en winst- en verliesrekening, bijdragen van onderdelen van de onderneming in resultaten), rapportage over algemene gang van zaken	94
17	Criteria voor/plannen voor/evaluatie van/situatie met betrekking tot financiering en investeringen, kosten (ook van werkzaamheden ten behoeve van bedrijf, verricht door externe organisaties), kostenontwikkeling, meerjarenplan	43
18	Criteria voor/plannen voor/evaluatie van/situatie met betrekking tot kwalitatieve en/of kwantitatieve aspect van produkt-ontwikkeling, produkt-markt combinaties, grondstoffen en energie	55
19	Opbouw / intern beheer van de onderneming opbouw in en verdeling van werk over onderdelen (divisies, werkmaatschappijen, lokaties), centraal beheer en coördinatie (budgettering e d)	30
	<i>Ad Interne organisatie</i>	69
	Organisatie	
20	Algemeen, niet elders te plaatsen	33
21	Opbouw van/omvang van/taakverdeling binnen/taakuitoefening van directie, relaties van directie en niveau direct daaronder, relaties tussen functionele segmenten (bv. verkoop-produktie)	10
22	Idem van stafafdelingen en van administratie (exclusief Personeelszaken)	6
23	Idem van lijnstructuur van produktie en hulpdiensten	6
24	Relaties/bevoegdheidsverdeling tussen hogere staf en lijnfuncties	3
25	Lagere lijnniveaus in hun relatie met uitvoerend personeel	1
	Produktie in engere zin	
30	Algemeen, niet elders te plaatsen	12
31	Criteria voor het functioneren en functioneren zelf kwantiteit en kwaliteit	17

32	Vervanging/bouw/aanschaf/huur/onderhoud/funktioneren van materiele uitrusting (machines, gebouwen e.d.)	34
33	Te bewerken materialen, grondstoffen, leveranciers	4
34	Produktieplanning wat/hoeveel/welk tijdstip/welke volgorde van orders	5
35	Kwalitatieve taakstelling taakomschrijving, werkstructurering op het niveau van afdelingen/groepen/arbeitsplaatsen en onderlinge relaties	12
36	Kwantitatieve taakstelling werktempo e.d	1
Ad Personeelbeleid		93
40	Algemeen, niet elders te plaatsen	25
41	Totaal sociaal beleid doelstellingen, sociaal jaarverslag, samenhang met andere beleidssegmenten	40
42	Organisatie-structuur van personeelbeleid e.q. afdeling personeelzaken en funktioneren daarvan taak, omvang, bemanning, relaties tot andere bedrijfsfunktionarissen (exclusief relaties tot OR)	13
43	Bemanning van de organisatie in termen van personeelsplanning (aantal mensen en/of aantal funkties)	19
44	Bemanning regeling/evaluatie van situatie toepassing van aanstellings-, wervings-, selectie-, promotie- en overplaatsings-, ontslag-, verloopbeleid	77
45	Opleiding, vorming, introductie	47
47	Kommunikatie-media (binnen organisatie personeelsorgaan, publikatiebord, ideeenbus e.d.	42
48	Intern overleg werkoverleg e.d.	31
49	Beleid met betrekking tot specifieke groepen uit het personeel (buitenlanders, jeugdigen, ingehuurde krachten etc.).	33
Ad Arbeidsvoorwaarden		98
50	Algemeen, niet elders te plaatsen	62
51	Arbeids- of fabrieksreglement, disciplinaire kwesties (schorsing, boetes e.d.)	23
52	Pensioen-, spaar- en winstdelingsregelingen	79
53	Beloningssystemen en hun toepassing functiebeloning (systematiek, inschaling, relatieve en absolute beloning op grond van funktieclassifikaties)	47
54	Beloningssystemen en hun toepassing beoordeling op grond van prestatie en/of bijzondere of incidentele arbeidsomstandigheden (bv. overwerk)	69
55	Belonings- en toeslagregelingen, vergoedingen in geld op grond van andere criteria (reizen, ancienniteit, ziekte, studiekosten voor personeel, kinderbijslag etc.)	78
56	Arbeidstijden regelingen van werktijden, ploegendienst, vakantie, snipperdagen, overwerk, pauzes, schaftijden	89
57	Registratie en maatregelen met betrekking tot verzuim	27
58	Harmonisering arbeidsvoorwaarden	15
Ad Arbeidsomstandigheden		90
60	Algemeen, niet elders te plaatsen	16
61	Veiligheid, gezondheid, hygiëne	66
62	Algemene materiele voorzieningen ten behoeve van het personeel 'binnen' het bedrijf kantine, parkeerplaats, verschaffing werkkleding, schoonmaak, opvang van lawaai e.d. (met uitzondering van sub 61)	52
63	Algemene materiele voorzieningen ten behoeven van het personeel 'buiten' het bedrijf huisvesting, vervoer, particulier gebruik van eigendommen van onderneming, kortingen, personeelwinkel, kerstpakket e.d.	55
64	Personeelsfonds, kollektieve kontrakten via onderneming ten behoeve van persoonlijke/gezinsomstandigheden van personeelsleden (verzekeringen, studiekosten van gezinsleden van personeel e.d.)	52
65	Maatschappelijk werk, individuele hulp	22
66	Jubilea, afscheid, recepties, reünies	30

Ad *Het functioneren van de OR zelf* 95

OR als vergadering en vertegenwoordiging

70	Algemeen, niet elders te plaatsen	32
71	Instelling OR-reglement	48
72	Interne structuur, commissies waarin (ook) OR-leden zitting hebben	80
73	Samenstelling kieslijsten, verkiezing leden, positie OR-lid als vertegenwoordiger, 'onderbouw' onder OR waaruit OR-leden zijn gekozen	43
74	Faciliteiten als OR-lid, scholing OR-leden	46
75	OR-lid als personeelslid kwesties met betrekking tot zijn functie, promotie, ontslag, relatie met zijn chef	8
76	OR-vergadering c.q. vergadering van OR-kommissie werkwijze, notulen, agendering, geheimhouding, openbaarheid, functioneren OR-lid als OR-lid	59
77	OR en haar communicatie met de organisatie/het personeel verslag etc.	30

OR als orgaan

80	Algemeen, niet elders te plaatsen	25
81	Taken/bevoegdheden van OR in relatie met directie (ook in termen van gekozen leden ten opzichte van voorzitter)	18
82	Taken, bevoegdheden, relaties tussen OR-en onderling en/of COR	41
83	Idem OR met Raad van Commissarissen en/of bestuur	13
84	Idem OR met andere bedrijfsorganen/-afdelingen/-functies	18
85	Idem OR met andere overleg- c.q. communicatie-kanalen, zoals werkoverleg	5
86	Idem OR met vakbond 'buiten en binnen' de onderneming.	12

- 2) De mate waarin een OR zich met probleemgebieden bezig houdt dient opgevat te worden als de relatieve frequentie waarmee zaken van de verschillende probleemgebieden in een OR aan de orde komen. Het gaat met andere woorden om het percentage van alle door een OR behandelde zaken, dat betrekking heeft op een bepaald gebied. Waar gesproken wordt over 'de gemiddelde' OR, wordt in feite bedoeld de gemiddelde relatieve frequentie waarmee zaken van de onderscheiden inhoudelijke gebieden aan de orde komen, dat wil zeggen het gemiddelde percentage zaken op de onderscheiden gebieden over alle OR'en heen.
- 3) De precieze plaats wat betreft beleidscentraliteit van afzonderlijke zaken die in een OR ter sprake komen, is niet te bepalen. Het is wel mogelijk inhoudelijke gebieden – binnen elk waarvan een groter of kleiner aantal zaken ter sprake komt in een OR – te rangordnen naar beleidscentraliteit. Cfr. ook noot 4.
- 4) Ten behoeve van de constructie van de beleidscentraliteitstypologie is allereerst per OR nagegaan welk percentage van zijn onderwerpen op de verschillende inhoudelijke gebieden betrekking had. Dit percentage is berekend op het totaal aantal onderwerpen minus de onderwerpen die betrekking hadden op de OR zelf. Op grond van deze percentages van de verschillende OR'en is er een gemiddelde berekend per inhoudelijk gebied. Dezelfde procedure is gevolgd met betrekking tot alle zaken ongeacht of het 'onderwerpen' dan wel 'mededelingen' betrof. De resultaten van deze gemiddelde-berekening per inhoudelijk gebied voor alle OR'en waren respectievelijk voor onderwerpen alleen en voor alle zaken de volgende

	gemiddelde percentage voor alleen onderwerpen	gemiddelde percentage voor zowel onderwerpen als mededelingen
beleid en bestuur	22	22
interne organisatie	6	10
personeelbeleid	17	17
arbeidsvoorwaarden	38	30
arbeidsomstandigheden	17	21

Vervolgens is per OR voor elk inhoudelijk gebied nagegaan in hoeverre hij (naar boven of naar beneden toe) afweek van het betreffende gemiddelde. Het criterium dat daarbij is gehanteerd is dat van de standaarddeviatie. Wanneer het percentage onderwerpen c.q. zaken (d.w.z. onderwerpen en mededelingen samen) van een OR op een bepaald inhoudelijk gebied méér dan een halve standaarddeviatie hoger lag dan het gemiddelde percentage op het betreffende inhoudelijke gebied (dat wil zeggen $p > \bar{p} + 1/2 \sigma$) dan is deze OR getypeerd als 'relatief hoogscorend' op dat gebied.

Wanneer het percentage op een gebied lager was dan het gemiddelde minus een halve standaardafwijking (dat wil zeggen $p < \bar{p} - 1/2 \sigma$) zijn OR'en getypeerd als 'relatief laagscorend' op dat gebied.

Wanneer het percentage een halve standaarddeviatie of minder afweek van het gemiddelde (dat wil zeggen $p \geq \bar{p} - 1/2 \sigma$ en tegelijkertijd $p \leq \bar{p} + 1/2 \sigma$) zijn OR'en getypeerd als 'relatief midden scorend' op dat gebied.

	beleid en bestuur	interne organisatie	personeel- beleid	arbeids- voorwaarden	arbeidsoms- standigheden	aantal OR'en	
						alleen 'onder- werpen'	'onderwerpen' en 'mededelingen'
type 1	+	-/o	-/o	-/o	/o	15	16
type 2	+	+	-/o	-/o	-/o	10	7
type 3	+	-/o	+	-/o	-/o	5	7
type 4	/o	+	/o	-/o	-/o	8	12
type 5	-/o	+	+	/o	-/o	7	11
type 6	-/o	-/o	+	/o	-/o	11	6
type 7	-/o	-/o	+	-/o	+	9	5
type 8	-/o	-/o	/o	+	/o	20	11
type 9	-/o	/o	-/o	/o	+	13	16
type 10	-/o	-/o	/o	+	+	7	10
type 11	0	0	0	0	0	9	10

Legenda

+ = $p > \bar{p} + 1/2 \sigma$ (relatief hoog)

0 = $p \geq \bar{p} - 1/2 \sigma$ en $p \leq \bar{p} + 1/2 \sigma$ (relatief midden)

- = $p < \bar{p} - 1/2 \sigma$ (relatief laag)

Op grond van bovenstaande werkwijze waren in eerste instantie 11 typen OR'en te onderscheiden wat betreft de combinatie van de (relatieve) scores op de verschillende inhoudelijke gebieden. Op pag. 486 staan de betreffende typen vermeld, alsmede de frequentieverdelingen zowel met betrekking tot de typering op grond van het percentage onderwerpen per inhoudelijk gebied als met betrekking tot de typering op grond van het percentage zaken per inhoudelijk gebied.

Op grond van theoretische overwegingen (vergelijk ook hoofdstuk 2) zijn de bovenstaande typen vervolgens gereduceerd tot 5 categorieën, welke tezamen de beleidscentraliteitstypologie vormen, te weten

- zeer hoge beleidscentraliteit tot deze categorie behoren OR'en waar relatief veel aandacht wordt besteed aan het inhoudelijk gebied 'beleid en bestuur' (type 1, 2 en 3)
 - tamelijk hoge beleidscentraliteit tot deze categorie behoren OR'en waar relatief veel aandacht wordt besteed aan het inhoudelijk gebied 'interne organisatie' en niet aan 'beleid en bestuur' (type 4 en 5)
 - tamelijk lage beleidscentraliteit tot deze categorie behoren OR'en waar relatief veel aandacht wordt besteed aan inhoudelijk gebied 'personeelbeleid', en niet aan 'beleid en bestuur' of 'interne organisatie' (type 6 en 7)
 - zeer lage beleidscentraliteit tot deze categorie behoren OR'en waar relatief veel aandacht wordt besteed aan de inhoudelijke typen 'arbeidsvoorwaarden' en 'arbeidsomstandigheden' (type 8, 9 en 10)
 - met betrekking tot beleidscentraliteit niet in te delen tot deze categorie behoren OR'en die aan alle inhoudelijke gebieden relatief evenveel aandacht besteden (type 11).
- 5) Deze sterke samenhang alsmede het feit dat het – ook gezien de probleemstelling – interessanter is om uitspraken te doen over de mate waarin de besproken onderwerpen betrekking hebben op beleidscentrale gebieden, waren aanleiding om alleen 'de beleidscentraliteitstypologie' met betrekking tot onderwerpen, waaraan in OR-vergaderingen besprekingen zijn gewijd, in de verdere analyse te betrekken
- 6) Vergelijk o.a. Instituut voor Toegepaste Sociologie, *Het functioneren van de ondernemingsraad*, Nijmegen 1973, p. 35
- 7) De konstruktie van de 'specialisatie-index' is globaal genomen analoog aan de konstruktie van de beleidscentraliteitstypologieën
- Per OR is nagegaan welk percentage van zijn onderwerpen op de verschillende inhoudelijke gebieden betrekking had. Dit percentage is berekend op het totaal aantal onderwerpen minus de onderwerpen die betrekking hadden op de OR zelf. Ook hier is vervolgens per inhoudelijk gebied het gemiddelde percentage berekend. Ook is per inhoudelijk gebied als criterium gehanteerd het gemiddelde plus/minus een halve standaarddeviatie ($\bar{p} \pm 1/2$ o). Vervolgens is per OR nagegaan op welke inhoudelijke velden hij relatief minder onderwerpen behandelde dan $\bar{p} - 1/2$ o en op welke inhoudelijke velden meer dan $\bar{p} + 1/2$ o (verder aangeduid met respectievelijk een – teken en een + teken). Deze werkwijze resulteerde in eerste instantie in een typologie, die bestond uit 7 typen, te weten
- 1 op één inhoudelijk gebied +, op drie of meer inhoudelijke gebieden –, (8 procent van de OR'en)
 - 2 op één inhoudelijk gebied +, op twee inhoudelijke gebieden –, (18 procent van de OR'en)
 - 3 op twee inhoudelijke gebieden +, op drie inhoudelijke gebieden –, (5 procent van de OR'en)
 - 4 op één inhoudelijk gebied +, op één inhoudelijk gebied –, (29 procent van de OR'en)
 - 5 op twee inhoudelijke gebieden +, op twee inhoudelijke gebieden –, (19 procent van de OR'en)

- 6 op twee inhoudelijke gebieden +, op twee inhoudelijke gebieden - (11 procent van de OR'en)
- 7 op geen enkel inhoudelijk gebied +, op geen enkel inhoudelijk gebied -, (10 procent van de OR'en)

Ten behoeve van de analyse zijn bovenstaande typen samengetrokken tot drie categorieën, te weten

- relatief hoge mate van specialisatie (type 1, 2 en 3)
- relatief 'midden' mate van specialisatie (type 4 en 5)
- relatief lage mate van specialisatie (type 6 en 7)

- 8) zeer weinig = 40 procent of minder van alle onderwerpen
tamelijk weinig = 41 tot en met 50 procent van alle onderwerpen
midden = 51 tot en met 60 procent van alle onderwerpen
tamelijk veel = 61 tot en met 70 procent van alle onderwerpen
- 9) Ten behoeve van de konstruktie van een typologie die de mate aangeeft waarin OR'en met zichzelf bezig zijn, is per OR nagegaan welk percentage van al zijn onderwerpen betrekking had op het inhoudelijk gebied 'het funktioneren van de OR zelf'. Voor alle OR'en is vervolgens het gemiddelde berekend voor dit inhoudelijk gebied (dit gemiddelde bedroeg 18 procent).
Tenslotte is per OR nagegaan in hoeverre hij afweek van dit gemiddelde. Daarbij is hetzelfde criterium gehanteerd als bij o a de konstruktie van de beleidscentraliteits-typologie, te weten het gemiddelde percentage plus of minus een halve standaarddeviatie ($\bar{p} \pm 1/2 \sigma$). Op grond hiervan zijn er drie categorieën onderscheiden, te weten
 - OR'en die relatief weinig met zichzelf bezig zijn, dit betreft OR'en waarvan een lager percentage dan het gemiddelde minus een halve standaarddeviatie van hun onderwerpen betrekking heeft op de OR zelf,
 - OR'en die relatief 'midden' met zichzelf bezig zijn hier gaat het om OR'en waarvan een hoger percentage dan het gemiddelde minus een halve standaardafwijking en tegelijkertijd een lager percentage dan het gemiddelde plus een halve standaardafwijking betrekking heeft op de OR-zelf
 - OR'en die relatief veel met zichzelf bezig zijn hier gaat het om OR'en waarvan een hoger percentage dan het gemiddelde plus een halve standaardafwijking betrekking heeft op de OR-zelf
- 10) relatief weinig = 30 procent of minder van alle in de OR behandelde onderwerpen
relatief veel = meer dan 30 procent van alle in de OR behandelde onderwerpen
- 11) Ten behoeve van de analyse is een gemiddelde score berekend met betrekking tot de beleidsfase. Hiertoe is in eerste instantie per OR aan alle onderwerpen die blijkens de notulen in de categorie 'late beleidsfase' vielen de score 1, en aan alle onderwerpen die in de categorie 'vroege beleidsfase' vielen score 2 toegekend. Vervolgens zijn per OR de scores van alle onderwerpen opgeteld en gemiddeld door het totaal aantal onderwerpen, het resultaat hiervan was de gemiddelde score met betrekking tot beleidsfase. De minimale gemiddelde score is 1,0, terwijl de maximale gemiddelde score 2,0 is.
Op grond daarvan zijn drie soorten OR'en onderscheiden, te weten
 - gemiddeld late beleidsfase OR'en die gemiddeld onderwerpen in een relatief late beleidsfase aan de orde stellen, dat wil zeggen score 1,0 of 1,1 hebben (17 procent van de OR'en)
 - gemiddeld 'midden' beleidsfase OR'en die gemiddeld onderwerpen in een relatief 'midden' beleidsfase aan de orde stellen, dat wil zeggen score 1,2 tot en met 1,5 (71 procent van de OR'en)
 - gemiddeld vroege beleidsfase OR'en die gemiddeld onderwerpen in een relatief hoge beleidsfase aan de orde stellen, dat wil zeggen score 1,6 tot en met 2,0 hebben (12 procent van de OR'en)

- 12) Op grond van de variabelen 'beleidscentraliteit' en 'mate van specialisatie' is een typologie gekonstrueerd. Operationeel bevat deze de volgende categorieën
- zeer of tamelijk beleidscentraal + zeer gespecialiseerd (eerste type)
 - zeer of tamelijk beleidscentraal + midden of laag gespecialiseerd (tweede type)
 - wat betreft beleidscentraliteit niet in te delen (+ laag gespecialiseerd) (derde type)
 - niet of laag beleidscentraal + midden of laag gespecialiseerd (vierde type)
 - niet of laag beleidscentraal + zeer laag gespecialiseerd (vijfde type)

- 1) Zoals eerder is uiteengezet (hoofdstuk 2 paragraaf 2 3) gaat het hierbij om medezeggenschap in de werkwijze van een OR, dat wil zeggen in het proces van onafhankelijke probleemformulering door werknemers(vertegenwoordigers) en van bespreking daarvan met de leiding van de onderneming. Niet uitgesloten is, dat een OR wel op indirecte wijze invloed uitoefent ook wat betreft niet besproken onderwerpen de leiding van de onderneming kan maatregelen treffen ten gunste van werknemers met als bedoeld of onbedoeld – neveneffect dat bepaalde onderwerpen niet worden besproken door de OR-vergadering. Daarnaast blijft te onderzoeken in hoeverre een wat betreft het werk terrein beperkte medezeggenschap, gepaard gaat met een beperkte dan wel juist verhoogde medezeggenschap wat betreft de wijze waarop wel geagendeerde onderwerpen worden besproken.
- 2) Informatie is ingewonnen bij de voorzitter, de vier geïnterviewde gekozen leden en de sekretaris. De informatie van de vier gekozen leden is steeds als een geheel beschouwd indien een (of meer) van de gekozen leden een voorbeeld van een niet-besproken onderwerp – op een bepaald gebied – heeft genoemd, is dit voorbeeld als – element van de – informatie van 'het gekozen lid' per OR beschouwd. Het gaat hier immers om onderwerpen waarover wellicht niet alle gekozen leden van een OR gelijkelijk geïnformeerd zijn c.q. over onderwerpen die niet allen zich behoeven te herinneren. Op enkele punten is op deze wijze ook de informatie van verschillende categorieën betrokkenen per OR gebundeld.
- 3) Gezien de kans dat 'doorverwijzing' wordt genoemd als een van de argumenten voor 'niet-bespreken' terwijl ook andere overwegingen een rol spelen, die mogelijk op een vorm van 'non-decisie' wijzen, is in het onderzoek de volgende procedure toegepast. Een 'niet-besproken' onderwerp is tot 'doorverwijzing' gerekend, indien uitsluitend als argument is genoemd dat dit tot de competentie van een andere instantie behoort. Indien daarnaast ook andere argumenten zijn genoemd, is het onderwerp gerekend als 'niet-besproken' op grond van 'non-decisie'.
- 4) PFCINTAGI OR'EN BINNEN DE ONDERSCHIEDEN AGENDERINGSPROCEDURES MET GEMENGD KENMERK

<i>Dit kenmerk is aanwezig in procent van de OR'en met deze procedure</i>	agenderingsprocedure				alle OR'en (N = 109)
	alleen gekozen leden (N = 22)	gemengd gesprek over agendering spre- ken gekozen leden tijdens hun vooroverleg		geen gesprek (N = 15)	
		wel eens (N = 52)	nooit (N = 20)		
over agendering spreken gekozen leden tijdens hun vooroverleg wel eens	95	100	n v t	73	77
veel tijd besteed aan vooroverleg	45	40	25	13	35
tijdens agendagesprek ook voorbespreking	91	79	55	n v t	77
voorzitter overlegt met staf wel eens over zijn standpunt	86	81	75	53	77

- 5) Dit uit zich o.a. in het groter percentage voorzitters dat voor elke OR-vergadering met staf- en/of leidinggevende functionarissen overleg pleegt over zijn standpuntbepaling (cfr. noot 4). Juist bij een dergelijk contact houden voorzitters vaker kwesties buiten de OR (tau-B: .21).
- 6) Tussen indicaties voor het – succesrijk – initiëren van respectievelijk onderwerpen en mededelingen in OR-vergaderingen bestaat een duidelijke samenhang (tau-B: .36). Tussen deze indicaties voor de agenda-procedure en de mate waarin gekozen leden en/of leiding daarbij onderwerpen inbrengen, bestaat evenwel geen verband. Later zal blijken dat het aandeel van door leden geïnitieerde – en besproken – onderwerpen wel betekenis heeft voor o.a. de wijze van bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen.
- 7) Doorverwijzing vindt zowel wat betreft de achterban als bij agendering vaker plaats in COR'en (79 procent en 84 procent), als in lokale OR'en (76 procent en 79 procent) en minder vaak in andere, losstaande OR'en (63 procent en 38 procent). Doorverwijzing van kwesties naar COR respectievelijk lokale OR'en vindt plaats in 61 procent van de betrokken gevallen.
- 8) Relatie tussen doorverwijzing van achterban en bij agendering: tau-B .08 (bij alleen OR'en, dat wil zeggen met uitsluiting van COR'en .05). Ook wat betreft de beleidsvelden waarop voorbeelden worden genoemd, bestaat tussen beide nauwelijks verband. Bv. op het gebied 'beleid en bestuur' worden door gekozen leden in 15 procent voorbeelden genoemd en door de sekretaris bij agendering 17 procent; tussen beide bestaat weinig overlapping, gezien het feit dat dit gebied alles bijeen in 28 procent van de OR'en is genoemd. Op het gebied van arbeidsvoorwaarden komt die overlapping iets vaker voor: in 50 procent van de OR'en verwijzen gekozen leden hierop wel eens door en in 39 procent bij agendering; tesamen komt in 72 procent van de OR'en hierop doorverwijzing voor.
- 9) Doorverwijzing van de achterban is niet afhankelijk van de mate van contact met de achterban of van de mate waarin de achterban onderwerpen aandraagt. Er is slechts een zwakke tendens (tau-B: -.14) dat gekozen leden de achterban doorverwijzen wanneer deze vooral niet-beleidscentrale onderwerpen aandraagt (en wanneer de OR-vergadering meer gewijd is aan niet-beleidscentrale onderwerpen (tau-B: -.17). Dit kan erop wijzen dat althans wat betreft arbeidsvoorwaarden e.d. voor gekozen leden vaak duidelijk is in hoeverre deze in de OR-vergadering kunnen worden besproken.
- 10) PERCENTAGE OR'EN WAAR GENOEMDE DOORVERWIJZING PLAATSVINDT, ONDERSCHIEDEN NAAR HET AANTAL INSTANTIES WAARMEE GEKOZEN LEDEN OVERLEGGEN OVER 'OPLOSSEN BUITEN DE OR-VERGADERING OM'

	aantal instanties waarmee overleg over oplossen buiten OR-vergadering				
	2 of minder	3	4	5 of meer	Totaal
doorverwijzing door gekozen leden van achterban	47%	63%	75%	83%	71%
doorverwijzing tijdens agendavaststelling	40%	48%	67%	77%	61%
doorverwijzing totaal	80%	78%	91%	91%	86%
(aantal OR'en)	(15)	(27)	(33)	(35)	(109)

- 11) Bedoeld zijn kommissies die werken op delegatie van de OR en aan anderen dan de OR verslag uitbrengen en/of zelf toezicht uitoefenen op het werk van funktionarissen uit de onderneming. Dergelijke kommissies, waarvan de werkzaamheden de OR-vergadering ontlasten, komen in 61 procent van de OR'en voor.

WERKTEREIN VAN KOMMISSIES DIE BUITEN DE OR WERKEN

	Percentage OR'en met een commissie op genoemd gebied	Percentage OR'en waarin doorverwijzing op genoemd gebied		
		OR'en met een commissie op dit gebied	OR'en zonder commissie op dit gebied	alle OR'en
beleid en bestuur	18	35	26	28
interne organisatie	6	29	24	24
personeelbeleid	28	40	33	35
arbeidsvoorwaarden	39	69	73	72
arbeidsomstandigheden	30	45	20	28
OR	22	4	5	5

- 12) In 47 procent van alle OR'en vinden wel eens bijeenkomsten plaats buiten OR-vergaderingen tussen de voorzitter en alle of een aantal - gekozen leden. Wanneer tijdens deze bijeenkomsten - ook - wordt gesproken over 'organisatie en produktie' (18 procent van alle OR'en), vindt op dat gebied vaak doorverwijzing plaats (56 procent in vergelijking met 24 procent van alle OR'en). Ook dit wijst in de richting van bespreking door betrokkenen buiten de OR-vergadering om van kwesties die buiten de OR-vergadering blijven.
- 13) Volgens mededeling van een personeelsfunktionaris wordt tijdens dit afdelingsoverleg (in 62 van de 90 niet-centrale OR'en) gesproken over kwesties inzake bestuur en beleid (31 procent), organisatie en produktie (52 procent), personeelbeleid (32 procent), arbeidsvoorwaarden (40 procent) en arbeidsomstandigheden (27 procent).
- 14) In 60 procent van de betrokken OR'en geeft de OR (37 procent) en/of het afdelingsoverleg (36 procent) te kennen zelf een onderwerp te willen bespreken, dat in het ander orgaan aan de orde is geweest. In de helft van de gevallen is er een relatie van de OR met het afdelingsoverleg doordat de OR verslagen ontvangt van het afdelingsoverleg en/of zelf onderwerpen aangeeft waaraan het afdelingsoverleg aandacht zou moeten besteden. Wanneer de OR zo het afdelingsoverleg 'bewaakt' is er voor de OR minder vaak (27 procent) maar voor het afdelingsoverleg juist iets vaker (40 procent) aanleiding om de kompetentie-afbakening problematisch te achten. In slechts 11 procent van de betrokken gevallen is een algemene regeling geformuleerd voor de taak van het afdelingsoverleg.

15) DOORVERWIJZING NAAR VAKBONDEN NAAR KONTAKT TUSSEN GLKOZFN LGDI N EN VAKBONDEN

	Doorverwijzing naar vakbonden			
	ook door gekozen leden	alleen tijdens agenda- vaststelling	nooit	totaal (100%)
kontakt van gekozen leden met vakbonden				
ja, ook over oplossen buiten de OR om	41	31	28	58
ja, niet over oplossen buiten de OR om	29	43	29	28
neen	22	30	48	23
Totaal	34	34	32	109

- 16) Die afbakening is niet steeds bij voorbaat duidelijk, niet alleen gezien de konstatering eerst tijdens het gesprek over de agenda van de OR dat een probleem met vakbonden moet worden besproken (52 procent van alle OR'en), maar ook gezien het feit dat het voor eenderde deel van de personeelsfunctionarissen wel eens onduidelijk is of een kwestie in de OR dan wel met vakbonden moet worden besproken en gezien het feit dat 7 procent van de OR'en wel eens bezwaar maakt tegen bespreking van bepaalde kwesties door de bedrijfsleiding met vakbonden. In 26 procent van de ondernemingen zijn overigens nooit kontakten tussen bedrijfsleiding en vakbonden, in de andere gevallen informeert in 67 procent de bedrijfsleiding de OR over haar kontakten met vakbonden.

Wat betreft onderwerpen die in de Wet op de Ondernemingsraden zijn genoemd is nagegaan of terzake ook kontakten bestaan tussen bedrijfsleiding en vakbonden. Dit blijkt met name het geval te zijn wat betreft de OR zelf en wat betreft arbeidsvoorwaarden. Zie voor een overzicht pagina 494

- 17) Wanneer men intensief met de bedrijfsleiding overlegt over 'oplossen van problemen buiten de OR om' (62 OR'en) heeft men ook vaker dit kontakt met vakbonden (61 procent) dan wanneer dit kontakt met de bedrijfsleiding minder intensief is (43 procent van de betrokken 47 OR'en). Dit betekent dat van alle OR'en in 22 procent alleen – intensief – met de bedrijfsleiding en in 18 procent alleen met vakbonden overlegd wordt over het oplossen van problemen buiten de OR om, in 24 procent vindt met geen van beiden dergelijk kontakt plaats. In die laatste OR'en wordt zelden naar vakbonden (14 procent) en meer naar bedrijfsinstanties alleen (41 procent) doorverwezen (in vergelijking met respectievelijk 34 procent en 22 procent van alle OR'en)

- 18) Dergelijke, door gekozen leden om uitsluitend inhoudelijke redenen afgewezen vragen van hun achterban, zijn in het onderzoek in strikte zin gerekend onder 'non-decisie'. Waar 'non-decisie' evenwel wordt onderzocht op de vraag naar de verhouding tussen gekozen leden en voorzitter en waar dit afwijzen als 'niet-terecht' de relatie tussen gekozen leden en hun achterban kenmerkt, neemt dit onderdeel een aparte plaats in. Zoals later zal blijken hangt dit onderdeel wel samen met de verhouding tussen voorzitter en gekozen leden wat betreft agenderingsprocessen

	ja	neen	totaal (100 %)
in verband met fusie-kode	39	61	(80)
in verband met kollektief ontslag	23	77	(78)
in verband met werkoverleg/werkstructurering	16	84	(80)
in verband met opleidingsbeleid	16	84	(79)
in verband met beoordelingssysteem	35	65	(79)
in verband met aanstellings-, ontslag- of promotiebeleid	46	54	(80)
in verband met tarief- of beloningsregeling	61	39	(80)
in verband met pensioen, winstdelings-, spaarregeling	34	66	(80)
in verband met veiligheid/hygiëne	14	86	(77)
in verband met faciliteiten gekozen OR-leden	29	61	(79)
in verband met bevoegdheden van de OR	27	73	(79)
in verband met raadplegen door OR-leden van vakbondsfunctionarissen als deskundigen	21	79	(80)
in verband met kandidaatstelling voor de OR	58	42	(78)
in verband met oprichting van de OR	13	87	(76)
andere kwesties	37	63	(71)

- 19) In dezelfde richting wijst ook het feit dat waar voorzitters zeggen een beroep te hebben gedaan op 'zwaarwichtige belangen', gekozen leden niet meer dan in andere OR'en onderkennen dat anderen kwesties buiten bespreking door de OR hebben gehouden.
- 20) Hieraan is overigens de veronderstelling te verbinden, dat voorzitters die voor de OR een beperkt werkterrein zien, mogelijk minder vaak een onderwerp als onbesproken bestempelen. Indien een voorzitter bijvoorbeeld van mening is dat het werkterrein van de OR beperkt is tot arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, noemt hij wellicht niet een onderwerp op het gebied van bestuur en beleid van de onderneming onbesproken, terwijl een ander voorzitter, met een ruimere taakomschrijving van de OR, ditzelfde onderwerp wel als onbesproken door de OR zou kunnen bestempelen.
- 21) Naast de OR'en (27 procent) waar mislukking van ondernomen pogingen van de leiding zijn genoemd, zijn hierbij gerekend de weinige OR'en (5 procent) waar de leiding van de onderneming – ook – wel eens de beslissing heeft genomen om een bepaald onderwerp niet te agenderen op grond van de verwachting dat gekozen leden niet zouden instemmen met het standpunt inzake de betrokken problematiek en/of de wensen inzake de wijze van bespreking van de kant van de leiding. Dit nalaten van een poging tot agenderen op grond van anticipatie op mislukking van de kant van de leiding, is te zien als een indicatie van invloed van gekozen leden op de agenda althans in de vorm van perceptie daarvan door de leiding. Daarom is dit – kleine en voor verdere analyse niet afzonderlijk te nemen – aantal OR'en geteld bij OR'en waar mislukking van door de leiding ondernomen pogingen tot agenderen is genoemd.

- 24) Cfr. noot 22 en de daar weergegeven correlatiematrix. Doorverwijzing van de achterban door gekozen leden vertoont geen verband met de andere daar opgenomen variabelen. Ditzelfde beeld komt naar voren wanneer Centrale OR'en worden uitgesloten en alleen OR'en worden opgenomen, waar de achterban bestaat uit werknemers, niet uit werknemers-vertegenwoordigers. Een uitzondering vormt de tendens, dat waar gekozen leden van OR'en 'non-decisie' alleen signaleren wat betreft niet-beleidscentrale onderwerpen, zij minder vaak de achterban doorverwijzen (44 procent) dan in andere OR'en, bv. die waar gekozen leden ook ten aanzien van beleidscentrale onderwerpen 'non-decisie' noemen (73 procent). Dit wijst in de richting van een eerder genoemde tendens, nl. doorverwijzing van en eventueel buiten de OR om oplossen van problemen van achterban die niet tot het werkkterrein van de OR-vergadering behoren door gekozen leden die actief de agenda van de OR bewaken. Doorverwijzing van de achterban welke vaak betrekking heeft op niet-beleidscentrale onderwerpen geschiedt ook minder vaak door gekozen leden die wat betreft onderkende of ervaren 'non-decisie' uitsluitend niet-beleidscentrale voorbeelden noemen. Wellicht vormt het niet-doorverwijzen van vragen van de achterban wat betreft arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden de basis voor de ervaring van non-decisie op dit terrein.
- 25) In dit licht is ook te begrijpen, dat doorverwijzing tijdens vaststelling van de agenda gepaard gaat met afwijzing door gekozen leden van vragen van de achterban als 'niet-terecht' (tau-B .16). Ook doorverwijzing geschiedt, evenals deze afwijzing, vaker wanneer pogingen tot agendering wel eens mislukken (71 procent waar aan de voorzitter en 64 procent waar alleen aan gekozen leden agendering wel eens mislukt in vergelijking met 44 procent waar geen enkele vorm van mislukte of geanticipeerde mislukking voorkomt). Hier blijkt dat het afwijzen door gekozen leden van, volgens hen, onterechte en onhaalbare vragen ook nog samengaat met, o.a. door gekozen leden wel aangedragen onderwerpen die evenwel toch naar andere instanties worden doorverwezen. Deze gekombineerde ervaring - mislukking van agendavoorstellen en doorverwijzing ervan - maakt wellicht, dat gekozen leden gereserveerder staan tegenover vragen van de achterban.
- 26) Voor voetnoot 26 zie pagina 497.
- 27) Wat betreft onderwerpen zijn deze relatief weinig (0-30 procent van de besproken onderwerpen) geïnitieerd door gekozen leden in 29 procent van de OR'en, relatief veel (41 procent of meer) in 39 procent van de OR'en terwijl 31 procent van de OR'en hierin een tussenpositie inneemt. Wat betreft mededelingen is de verdeling meer gespreid, weinig daarvan (0-20 procent) worden geïnitieerd door gekozen leden in 15 procent van de OR'en, zeer veel daarvan (61 procent of meer) in 18 procent en veel (41-60 procent) in 39 procent. Beide gegevens hangen met elkaar samen (tau-B .36) en met de mate waarin gekozen leden tijdens OR-vergaderingen om informatie vragen (tau-B .23 wat betreft onderwerpen en mededelingen). Het is derhalve waarschijnlijk dat dit aandeel van door gekozen leden geïnitieerde kwesties, hun activiteit wat betreft te bespreken kwesties aangeeft. Beide gegevens kombineerend is dan vooral van belang het verschil tussen enerzijds OR'en waar gekozen leden weinig van de besproken onderwerpen en mededelingen hebben geïnitieerd (33 procent van de OR'en) en waar zij van beide veel hebben geïnitieerd (29 procent van de OR'en).
- 28) Cfr. noot 22 en de daar weergegeven correlatiematrix.

26) PERCENTAGE OR'EN PFR ONDERSCHIEDEN PROCEDURE VAN AGENDAVASTSTELLING, DAT DL GI NOEMDE VORM VAN NIET-BESPREKEN VERTOONT

Dit kenmerk komt voor in procent van deze OR'en	procedure van agenda-vaststelling			geen gesprek over agendavaststelling (N=15)	alle OR'en (N= 109)
	gekozen leden alleen (N = 22)	gesprek tussen gekozen leden en leiding			
		gekozen leden spreken tijdens hun vooroverleg ook over agendering (N = 52)	gekozen leden spreken tijdens hun vooroverleg nooit over agendering (N = 20)		
1. doorverwijzing van achterban*	64%	67%	80%	73%	70%
2. doorverwijzing tijdens agendavaststelling	55%	73%	65%	20%	61%
3 voorzitter houdt kwesties buiten OR	55%	60%	45%	53%	55%
4 gekozen leden zien dat anderen kwesties buiten OR houden	32%	54%	25%	33%	41%
5 aan voorzitter mislukt wel eens agendering	0%	52%	30%	7%	31%
6 aan gekozen leden mislukt wel eens agendering	64%	75%	45%	33%	62%
7 gekozen leden laten poging tot agenderen na (anticipatie)	41%	58%	50%	33%	50%
8 gekozen leden wijzen vraag van achterban af als 'niet-terecht)**	23%	37%	20%	13%	28%

* In OR'en met uitsluiting van COR'en liggen de betrokken percentages (respektievelijk 70 procent, 68 procent, 75 procent en 69 procent alle 68 procent) nog dichter bij elkaar

** In OR'en met uitsluiting van COR'en zijn de verhoudingen nauwelijks anders (respektievelijk 24 procent, 35 procent, 13 procent en 15 procent, alle 26 procent)

29) AANDI L VAN DOOR GI KOZLN LI DI N GI INITII LRDI I N BI SPROKI N ON-
DI RWI RPI N EN MLDI DI LINGI N NAAR DOORVERWIJZING TIJDI NS VAST-
STI LLING VAN DE AGI NDA

	aandeel van door gekozen leden geïnitieerde onderwerpen en mededelingen			Totaal (100 %)
	laag	midden	hoog	
doorverwijzing tijdens agenda-vaststelling komt voor	39	37	24	66
komt niet voor	23	40	37	43
Totaal	33	38	29	109

(Tau B 18)

30) De intensiteit waarin 'niet-bespreken' vóórkomt is ook af te meten aan het aantal beleidsgebieden waarop een of meer voorbeelden zijn genoemd

HET AANTAL BI LLIDSGI BII DI N WAAROP I I N OI MI I R 'NII T-BI SPROKI N'
ONDLRWI RPI N ZIJN GI NOI MD

	aantal beleidsgebieden waarop een of meer voorbeelden genoemd				
	geen enkel be- leidsgebied	een beleids- gebied	twee beleids- gebieden	drie of vier beleidsgebieden	Totaal (100 %)
<i>totaal</i> doorverwijzing en/of 'non-decisie'	2	6	14	78	(109)
op grond van <i>doorverwijzing</i>	14	32	39	15	(109)
op grond van 'non decisie'	6	17	20	57	(109)
— buiten OR gehou- den <i>door</i> en vol- gens <i>voorzitter</i>	48	27	21	5	(109)
<i>volgens gekozen leden</i> buiten OR gehouden (agen- dering mislukt of nagelaten)	13	20	27	40	(109)
— <i>door gekozen leden</i> (niet terecht wat achterban vraagt)	72	23	5	0	(109)

31) SPECIALISATIE WAT BETREFT BELEIDSGEBIEDEN* WAAROP VOORBEELDEN
NIET ZIJN BESPROKEN VOLGENS GENOEMD PROCES. PERCENTAGE OR 'EN

	alleen beleidscentraal	beleidscentraal en andere	niet-beleidscentraal en andere	alleen niet-beleidscentraal	n.v.t. geen voorbeeld 'niet besproken'	Totaal (100 %)
Totaal 'niet-besproken'	2	86	6	5	2	109
op grond van doorverwijzing	6	36	18	27	14	109
op grond van non-decisie	5	72	5	12	6	109
— door en volgens voorzitter buiten OR gehouden	19	24	2	7	48	109
— volgens gekozen leden buiten OR gehouden (agendering mislukt of nagelaten)	5	60	7	16	13	109
— door gekozen leden ('niet terecht' wat achterban vraagt)	5	4	1	18	72	109

- * De typering is samengesteld analoog aan die van 'wel-besproken' onderwerpen (cfr. hoofdstuk 7). Hier is evenwel alleen rekening gehouden met de vraag of op een gebied een of meer voorbeelden 'niet-besproken' zijn genoemd, en of dit geschiedt op een dan wel op meer gebieden. 'Alleen beleidscentraal' betekent: alleen op het gebied van economisch beleid en bestuur dan wel organisatie. 'beleidscentraal en andere' betekent: naast genoemde gebieden ook op een of meer andere gebieden 'niet-beleidscentraal' en andere naast personeelbeleid ook arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. 'alleen niet-beleidscentraal': alleen arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

32) PERCENTAGE OR'EN WAAR DOORVERWIJZING PLAATSVINDT OP GENOLMD GEBIED OP GROND VAN GENOLMD DIEL-PROCES (N = 109)

	beleid en bestuur	interne organisatie	personeelbeleid	arbeidsvoorwaarden en/of -omstandigheden	(ongeacht gebied)
doorverwijzing door gekozen leden t.o.v. achterban	15	12	23	57	71
tijdens agenda-vaststelling	17	13	18	43	61

PERCENTAGE OR'EN WAAR DOORVERWIJZING RESPEKTIEFELIJK (OOK) DOOR GEKOZEN LEDEN IN (OOK) BIJ AGENDAVASTSTELLING NAAR BELEIDSCENTRALITEIT EN SPECIALISATIE VAN DOORVERWIJZING

	% OR'en waar doorverwijzing		
doorverwijzing	(ook) door gekozen leden	(ook) tijdens agenda-vaststelling	
alleen beleidscentraal	50	50	(N= 6)
beleidscentraal en andere	77	90	(N= 39)
niet-beleidscentraal en andere	90	70	(N= 20)
alleen niet-beleidscentraal	87	48	(N= 29)
n.v.t.	0	0	(N= 15)
Totaal	71	61	(N= 109)

33) 'NON-DECISIE' DOOR VOORZITTER NAAR DOORVERWIJZING (BELEIDSCENTRALITEIT EN SPECIALISATIE)

non-decisie door voorzitter (buiten OR gehouden)					
doorverwijzing	alleen beleidscentraal	beleidscentraal en andere	niet-beleids- centraal	n.v.t. (geen)	Totaal (100 %)
(ook) beleidscentraal	22	29	11	38	45
niet-beleidscentraal en andere	15	20	10	55	20
alleen niet-beleidscentraal	24	17	11	48	29
n.v.t. (geen)	7	27	0	67	15
Totaal	19	24	9	48	109

(Tau B. .11)

'NON-DECISIE' VOLGENS GEKOZEN LEDEN NAAR DOORVERWIJZING (BELEIDSCENTRALITEIT EN SPECIALISATIE)

non-decisie volgens gekozen leden				
doorverwijzing	beleids- centraal	niet-beleids- centraal	n.v.t. geen	Totaal (100 %)
ook beleidscentraal	62	27	11	45
niet-beleidscentraal en andere	75	10	15	20
alleen niet beleidscentraal	72	21	7	29
n.v.t. (geen)	40	33	27	15
Totaal	64	23	13	109

(Tau B' .10)

NOTEN BIJ HOOFDSTUK 9

- 1) Vergelijk voor de beperkingen van de notulenanalyse hoofdstuk 3 (paragraaf 2 3)
- 2) Voor een beperkt aantal OR'en is geen informatie beschikbaar over vier onderwerpen, dit zijn de OR'en waar gedurende de periode waarover notulen zijn geanalyseerd überhaupt geen onderwerpen aan de orde zijn geweest die betrekking hadden op een bepaald probleemgebied. Dit viel af te leiden uit de notulen van de betreffende OR'en en is bovendien nog eens gecontroleerd tijdens de vraaggesprekken met betrokkenen. In 9 OR'en is geen onderwerp aan de orde geweest m.b.t. de interne organisatie, in 3 OR'en geen onderwerp m.b.t. personeelbeleid, in 1 OR geen onderwerp m.b.t. beleid en bestuur en in nog eens 1 OR geen onderwerp m.b.t. arbeidsvoorwaarden en omstandigheden.
- 3) Op deze wijze waren twee soorten analyses mogelijk
 - a. een analyse per probleemgebied aangezien voor elke OR één onderwerp van elk gebied beschikbaar was, konden OR'en per gebied met elkaar vergeleken worden. Daarbij is gebruik gemaakt van DRIDA, een programma voor de driedimensionele analyse voor geklassificeerde gegevens, ontwikkeld door de sectie Methoden van het I.T.S.
 - b. een analyse per OR door gegevens over vier onderwerpen per OR te combineren, konden OR'en met elkaar vergeleken worden wat betreft de set van vier onderwerpen tegelijkertijd. In paragraaf 3 (noot 20) wordt aangegeven hoe gegevens over vier onderwerpen per OR zijn gekombineerd.

In het onderstaande is per inhoudelijk probleemgebied weergegeven op welke subvelden de geselecteerde onderwerpen betrekking hebben. Daarbij is telkens het percentage OR'en aangegeven waarvan er een onderwerp van het betreffende subveld is geselecteerd.

precode	benamingsveld	percentage OR'en
10	Algemeen, niet elders te plaatsen	4
11	Benoeming Raad van Commissarissen c.q. Bestuur	8
12	Benoeming/ontslag directie-leden (ook van eventuele werkmaatschappijen)	3
13	Taak/samenstelling/bevoegdheden van toporganen van de rechtspersoon c.q. onderneming (Raad van Commissarissen, aandeelhouders, directie) juridische status van de rechtspersoon	3
14	Wijziging in overdracht van zeggenschap over de onderneming duurzame samenwerking met andere ondernemingen (fusies aan- en verkoop van onderdelen van onderneming)	20
15	Beeindiging van werkzaamheden, inkrimping of uitbreiding van werkzaamheden, verdeling van werkzaamheden over andere vestigingen, verandering van vestigingsplaats	15
16	Algemene gang van zaken (jaarstukken, balans en winst- en verliesrekening, bijdragen van onderdelen van de onderneming in resultaten), rapportage over algemene gang van zaken	28
17	Criteria voor/plannen voor/evaluatie van/situatie met betrekking tot financiering en investeringen, kosten (ook van werkzaamheden ten behoeve van bedrijf, verricht door externe organisaties), kostenontwikkeling, meerjarenplan	6
18	Criteria voor/plannen voor/evaluatie van/situatie met betrekking tot kwalitatieve en/of kwantitatieve aspect van produkt-ontwikkeling, produkt-markt combinaties, grondstoffen en energie	9
19	Opbouw/intern beheer van de onderneming opbouw in en verdeling van werk over onderdelen (divisies, werkmaatschappijen, lokaties), centraal beheer en coördinatie (budgettering e.d.)	4

Totaal probleemgebied beleid en bestuur (= 100 %) 108

Organisatie

20 Algemeen, niet elders te plaatsen	40
21 Opbouw van/omvang van/taakverdeling binnen/taakuitoefening van directie, relaties van directie en niveau direct daaronder, relaties tussen functionele segmenten (bv verkoop-productie)	6
22 Idem van stafafdelingen en van administratie (exclusief Personeelszaken)	1
23 Idem van lijnstructuur van productie en hulpdiensten	3
24 Relaties/bevoegdheidsverdeling tussen hogere staf en lijnfuncties	2
25 Lagere lijnniveaus in hun relatie met uitvoerend personeel	0

Productie in engere zin

30 Algemeen, niet elders te plaatsen	5
31 Criteria voor het functioneren en functioneren zelf kwantiteit en kwaliteit	7
32 Vervanging/bouw/aanschaf/huur/onderhoud/functioneren van materiele uitrusting (machines, gebouwen e.d.)	22
33 Te bewerken materialen, grondstoffen, leveranciers	5
34 Productieplanning wat/hoeveel/welk tijdstip/welke volgorde van orders	2
35 Kwalitatieve taakstelling taakomschrijving, werkstructurering op het niveau van afdelingen/groepen/arbeitsplaatsen en onderlinge relaties	7
36 Kwantitatieve taakstelling werktempo e.d.	0

Totaal probleemgebied interne organisatie (= 100 %) 100

40 Algemeen, niet elders te plaatsen	11
41 Totaal sociaal beleid doelstellingen, sociaal jaarverslag, samenhang met andere beleidssegmenten	21
42 Organisatie-structuur van personeelbeleid c.q. afdeling personeelszaken en functioneren daarvan taak, omvang, bemanning, relaties tot andere bedrijfsfunctionarissen (exclusief relaties tot OR)	2
43 Bemanning van de organisatie in termen van personeelsplanning (aantal mensen en/of aantal functies)	4
44 Bemanning regeling/evaluatie van situatie toepassing van aanstellings-, wervings-, selectie-, promotie en overplaatsings-, ontslag-, verloopbeleid	19
45 Opleiding, vorming, introductie	8
47 Kommunikatie-media (binnen organisatie personeelsorgaan, publicatiebord, ideeënbus e.d.)	10
48 Intern overleg werkoverleg e.d.	13
49 Beleid met betrekking tot specifieke groepen uit het personeel (buitenlanders, jeugdigen, ingehuurd krachten etc.).	12

Totaal probleemgebied personeelbeleid (= 100 %) 106

Arbeidsvoorwaarden

50 Algemeen, niet elders te plaatsen	7
51 Arbeids- of fabrieksreglement, disciplinaire kwesties (schorsing, boetes e.d.)	3
52 Pensioen-, spaar- en winstdelingsregelingen	8
53 Beloningssystemen en hun toepassing functiebeloning (systematiek, inschaling, relatieve en absolute beloning op grond van functieclassificaties)	9
54 Beloningssystemen en hun toepassing beoordeling op grond van prestatie en/of bijzondere of incidentele arbeidsomstandigheden (bv. overwerk)	12
55 Belonings- en toeslagregelingen, vergoedingen in geld op grond van andere criteria (reizen, anciënniteit, ziekte, studiekosten voor personeel, kinderbijslag etc.)	6

56	Arbeidstijden regelingen van werktijden, ploegendienst, vakantie, snipperdagen, overwerk, pauzes, schafttijden	17
57	Registratie en maatregelen met betrekking tot verzuim	2
58	Harmonisering arbeidsvoorwaarden	3

Arbidsomstandigheden

60	Algemeen, niet elders te plaatsen	0
61	Veiligheid, gezondheid, hygiene	7
62	Algemene materiele voorzieningen ten behoeve van het personeel 'binnen' het bedrijf kantine, parkeer gelegenheid, verschafting werkkleding, schoonmaak, opvang van lawaai e d (met uitzondering van sub 61)	4 4
63	Algemene materiele voorzieningen ten behoeven van het personeel 'buiten' het bedrijf huisvesting, vervoer, partikulier gebruik van eigendommen van onderneming, kortingen, personeelwinkel, kerstpakket e d	9
64	Personeelsfonds, kollektieve kontrakten via onderneming ten behoeve van persoonlijke/gezinsomstandigheden van personeelsleden (verzekeringen, studiekosten van gezinsleden van personeel e d)	8
65	Maatschappelijk werk, individuele hulp	1
66	Jubilea, afscheid, recepties, reünies	3

Totaal probleemgebied arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden (= 100 %) 108

Vergelijk voor een verklaring van het feit dat niet voor elke OR een onderwerp per probleemgebied kon worden geselecteerd noot 2

- * Voor een aantal OR'en was de behandeling van onderwerpen m b t vooral interne organisatie niet uit notulen van OR-vergaderingen af te leiden, maar werd in vraaggesprekken gezegd dat een dergelijk onderwerp wel aan de orde was geweest Ook over de bespreking van het betreffende onderwerp is vervolgens nadere informatie verzameld in de vraaggesprekken

4) Vergelijk voor de gehanteerde selectiecriteria hoofdstuk 3 (paragraaf 2 3)

- 5) Wanneer er een vergelijking gemaakt wordt tussen de geselecteerde onderwerpen en andere onderwerpen van hetzelfde inhoudelijk gebied die in de OR aan de orde komen, voor wat betreft de rol die gekozen leden spelen (hun activiteiten, hun invloed en de mate waarin zij de gewenste resultaten hebben bereikt), kan het volgende worden gekonkludeerd

Over het algemeen zijn in bijna de helft van de gevallen meer activiteiten door gekozen leden ondernomen dan ten aanzien van andere onderwerpen op het betrokken gebied Ook in bijna de helft van de gevallen zijn even veel activiteiten door gekozen leden ondernomen Over het algemeen genomen hebben gekozen leden in 55 procent van de gevallen even veel invloed uitgeoefend als anders, in 31 procent van de gevallen meer en in 14 procent van gevallen minder Met name waar het de geselecteerde onderwerpen op de inhoudelijke gebieden personeelbeleid en arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden betreft, is er relatief gezien in veel OR'en meer invloed uitgeoefend dan bij de bespreking van de overige, niet geselecteerde onderwerpen op deze gebieden Dezelfde tendens als ten aanzien van de mate waarin er door gekozen OR-leden invloed is uitgeoefend, is zichtbaar wanneer wordt gekeken naar de mate waarin gekozen leden de gewenste resultaten hebben bereikt

Tot slot kan worden opgemerkt dat de voorzitter in 67 procent van de gevallen de bespreking van het geselecteerde onderwerp in dezelfde mate heeft beïnvloed als anders Waar het geselecteerde onderwerpen met betrekking tot bestuur en beleid betreft, heeft de voorzitter relatief gezien vaak de bespreking sterker beïnvloed dan anders

- 6) Wat de belangrijkheid van de onderwerpen in vergelijking met andere onderwerpen van

hetzelfde inhoudelijk gebied betreft, kan gesteld worden dat de betreffende onderwerpen in bijna 70 procent van de gevallen van groot belang worden geacht. Relatief gezien is dit het vaakst het geval waar het onderwerpen met betrekking tot bestuur en beleid betreft.

Over het algemeen wordt in 15 procent van de gevallen het onderwerp van gemiddeld belang geacht, terwijl het in 6 procent van de gevallen van ondergeschikt belang wordt geacht.

Deze gegevens dienden ter controle bij gekozen leden op de selectie van onderwerpen volgens de in hoofdstuk 3 (paragraaf 2.3) gehanteerde criteria.

- 7) Vergelijk ook hoofdstuk 3 (paragraaf 2.3)
- 8) Een onderwerp is veelal in meer dan één OR-vergadering besproken. Analyse-eenheid is een onderwerp ongeacht het aantal OR-vergaderingen dat er een bespreking aan is gewijd.
Over het algemeen was het merendeel van de betreffende onderwerpen afgehandeld in de OR op het moment dat de vraaggesprekken zijn gevoerd. Dit geldt in iets mindere mate voor de onderwerpen die betrekking hebben op de interne organisatie dan voor de onderwerpen die betrekking hebben op de overige inhoudelijke gebieden. Bovendien is in verreweg de meeste gevallen ten aanzien van het onderwerp ook een inhoudelijke eindkonklusie bereikt. Relatief gezien geldt dit het meest voor onderwerpen met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden en het minst voor onderwerpen met betrekking tot beleid en bestuur.
- 9) De cijfers tussen haken betreffen telkens de absolute aantallen waarop is gepercenteerd. Bijvoorbeeld in 3 procent van de 31 OR'en waar het onderwerp van beleid en bestuur is gemitteerd door werknemers(-vertegenwoordigers) zijn gekozen leden vooraf voldoende geïnformeerd over dat onderwerp.
- 10) Hier blijken vooral vakbondsfunktionarissen buiten de onderneming een belangrijke plaats in te nemen. Verder hebben gekozen leden in die gevallen nogal eens contact over de in de OR te bespreken onderwerpen met gekozen OR-leden van zuster-ondernemingen, met leden van een COR en/of met een bedrijfscontactman (waar deze aanwezig is).
- 11) Het betreft hier vooroverleg waaraan door (bijna) alle gekozen leden is deelgenomen en waarbij geen vertegenwoordiger van de directie aanwezig was.
- 12) Het betreft hier uitdrukkelijk overleg met meerdere mensen uit de achterban tegelijkertijd.
- 13) Het betreft hier een kumulatieve schaal bestaande uit de volgende categorieën
er is alleen om informatie gevraagd
 - er zijn (ook) meningen geuit
 - er zijn (ook) voorwaarden geformuleerd waaraan het beleid dient te voldoen
 - er zijn (ook) voorstellen gedaan over vorm en inhoud van het te voeren beleid
 - er zijn (ook) standpunten geformuleerd over de inhoud van het te voeren beleid.
- 14) Een soortgelijk patroon blijkt aanwezig in ondernemingen met minder dan 100 werknemers, vergelijk daarvoor Cluysenaar-Lauwers, M.P., en Westerlaak, van, J.M., *Medezeggenschap in kleine ondernemingen*, I.T.S., Nijmegen, 1975.
- 15) In eerdere hoofdstukken (o.a. hoofdstuk 4 en 5) is gebleken dat vooral personeelsfunktionarissen m.b.t. de OR vaak een belangrijke rol vervullen. Ook kunnen door gekozen leden uitgenodigde (andere) deskundigen een rol spelen.
- 16) Wat het eerste aspect betreft is informatie verzameld bij gekozen leden, voor het tweede aspect heeft de voorzitter de informatie verstrekt.

- 17) – Gekozen leden gaan verder dan de voorzitter wil terwijl de voorzitter de bespreking ziet als het geven van informatie hebben gekozen leden tenminste hun mening over een bepaald onderwerp tot uitdrukking gebracht
 - Gekozen leden gaan ongeveer even ver als de voorzitter wil wanneer de voorzitter de bespreking ziet als het geven van informatie of het beluisteren van meningen, gaan gekozen leden niet verder dan respectievelijk het vragen om informatie of het geven van hun mening. Wanneer de voorzitter verder wil gaan dan alleen het beluisteren van meningen, geven gekozen leden ook een advies, hun instemming of nemen ze een beslissing.
 - Gekozen leden gaan minder ver dan de voorzitter wil de voorzitter vraagt om een advies, om instemming danwel om een beslissing, terwijl gekozen leden niet verder gaan dan het weergeven van hun mening.
- 18) Cfr. noot 9.
- 19) Teneinde de invloed van gekozen leden op het resultaat te achterhalen is een tweetal vragen in het onderzoek opgenomen. Enerzijds is aan gekozen leden gevraagd naar de inschatting van hun feitelijke invloed op het uiteindelijke resultaat van de bespreking, anderzijds is gevraagd naar de mate waarin zij het door hen gewenste resultaat hebben bereikt. Op grond van deze twee gegevens is er een 'beïnvloedings'-typologie gekonstrueerd, bestaande uit vier categorieën, te weten
 - zeer veel invloed van gekozen leden gekozen leden zeggen veel invloed te hebben uitgeoefend op het resultaat en hebben bovendien geheel de door hen gewenste resultaten bereikt,
 - tamelijk veel invloed van gekozen leden gekozen leden zeggen veel invloed te hebben uitgeoefend op het resultaat maar hebben slechts gedeeltelijk of in het geheel niet de door hen gewenste resultaten bereikt,
 - tamelijk weinig invloed van gekozen leden gekozen leden zeggen weinig of geen invloed te hebben uitgeoefend op het resultaat, maar hebben wel geheel of gedeeltelijk de door hen gewenste resultaten bereikt,
 - zeer weinig invloed van gekozen leden gekozen leden hebben naar eigen inschatting weinig of geen invloed uitgeoefend op het resultaat en hebben in het geheel niet de door hen gewenste resultaten bereikt
- 20) Teneinde te achterhalen wie uiteindelijk meer resultaat heeft bereikt in de OR-vergadering, gekozen leden dan wel de voorzitter, is in het onderzoek een tweetal vragen gesteld. Van de ene kant is aan gekozen leden de vraag gesteld naar de mate waarin zij de door hen gewenste resultaten hebben bereikt bij de bespreking van de onderwerpen in de OR. Van de andere kant is aan de voorzitter gevraagd in hoeverre hij de door hem gewenste resultaten heeft bereikt.

Op grond van de combinatie van deze twee variabelen, waarover door elk van de twee partijen in de OR gegevens zijn verstrekt, is een typologie gekonstrueerd, bestaande uit drie categorieën, te weten

 - gekozen leden hebben meer resultaten bereikt dan de voorzitter, gekozen leden hebben geheel het door hen gewenste resultaat bereikt, terwijl voorzitter slechts gedeeltelijk het door hem gewenste resultaat heeft bereikt, danwel gekozen leden hebben gedeeltelijk het door hen gewenste resultaat bereikt terwijl de voorzitter in het geheel niet het door hem gewenste resultaat heeft bereikt.
 - gekozen leden en voorzitter hebben beiden evenveel resultaten bereikt beiden geheel niet, beiden gedeeltelijk, danwel beiden geheel het door hen gewenste resultaat.
 - gekozen leden hebben minder resultaten bereikt dan de voorzitter gekozen leden slechts gedeeltelijk of geheel niet en de voorzitter geheel, danwel gekozen leden geheel niet en de voorzitter gedeeltelijk.
- 21) De korrelatie (Pearson-r) tussen de mate van invloed en de mate waarin gekozen leden meer resultaten bereiken dan de voorzitter bedraagt .50.

Het betreft hier geen samenhang op onderwerpniveau, maar een samenhang op OR-niveau (inclusief COR'en). Voor de constructie van de gehanteerde indexen op OR-niveau zij verwezen naar paragraaf 3 van dit hoofdstuk.

- 22) Gegevens van de vier onderwerpen (van verschillende probleemgebieden) per OR zijn gekombineerd tot kenmerken op OR niveau. Daarbij is geen weging op grond van het behoren van een onderwerp tot een bepaald probleemgebied toegepast. Aan alle onderwerpen van de verschillende probleemgebieden is evenveel waarde toegekend. Uitspraken op grond van dit soort gegevens hebben dan ook betrekking op het OR-gebeuren op cruciale momenten (het zijn nl. relatief belangrijke onderwerpen, cfr. hoofdstuk 3 en hoofdstuk 9, paragraaf 2), en wel op elk van de probleemgebieden.

De gegevens over vier onderwerpen zijn – afhankelijk van de aard van het gegeven (meestal het meetniveau van de variabele) – op een drietal manieren gekombineerd tot gegevens op OR-niveau, te weten

- door de scores op elk van de vier onderwerpen te ‘middelen’ (bv. de gemiddelde inbreng over de vier onderwerpen),
- door sommatie van het aantal onderwerpen ten aanzien waarvan de OR een bepaalde score had, d.w.z. sommatie van het aantal onderwerpen dat tot een bepaalde categorie (van een variabele) gerekend kan worden (bv. ‘het aantal onderwerpen ten aanzien waarvan gekozen leden ‘harde’ argumenten hanteren’),
- door het al dan niet voorkomen van een bepaalde score bij tenminste één van de onderwerpen na te gaan (bv. ‘het al dan niet voorkomen van het feit dat een verschil in standpunt zich ook uit’)

Ten aanzien van een aantal gegevens m.b.t. de vier onderwerpen is bovendien nagegaan of OR’en gemiddeld meer m.b.t. de onderwerpen van beleid en bestuur en van interne organisatie (d.w.z. de twee onderwerpen van beleidscentrale gebieden), meer m.b.t. onderwerpen van personeelbeleid en van arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden (d.w.z. de twee onderwerpen van minder beleidscentrale gebieden) dan wel m.b.t. beide soorten onderwerpen evenveel, aan een bepaald aspect beantwoorden. Het criterium dat daarbij gehanteerd is, is de vergelijking van de gemiddelde score van de twee onderwerpen op de beleidscentrale gebieden met de gemiddelde score van de twee onderwerpen op de minder beleidscentrale gebieden.

- 23) Voor voetnoot 23 zie pagina 508

- 24) Het gaat hier om de uitkomsten van de vergelijking van het gemiddelde van de twee onderwerpen op beleidscentrale gebieden met het gemiddelde van de twee onderwerpen op minder beleidscentrale gebieden, cfr. noot 22.

- 25) De gegevens hiervoor zijn ontleend aan notulen van OR-vergaderingen.

Op grond van de ‘inbreng-scores’ van alle onderwerpen die gedurende de observatieperiode van een jaar (blijkens notulen) aan de orde zijn geweest is per OR een ‘gemiddelde inbrengscore’ berekend.

De gehanteerde categorieën wat betreft inbreng t.a.v. elk van de onderwerpen die aan de orde zijn geweest waren

- gekozen leden geven geen evaluaties, doen geen suggesties en nemen geen standpunt in (score 1),
- gekozen leden geven alleen evaluaties (score 2),
- gekozen leden doen (ook) suggesties (score 3),
- gekozen leden nemen (ook) standpunten in (score 4)

De gemiddelde inbrengscore van alle onderwerpen bedroeg in 53 procent van de OR’en 1,0 t/m 1,9 (laag), in 32 procent van de OR’en 2,0 t/m 2,4 (midden), en in 15 procent van de OR’en 2,5 t/m 4,0 (hoog).

- 26) Voor deze variabele zijn de gegevens ontleend aan notulen. Ten aanzien van elk onderwerp dat blijkens de notulen was besproken in de OR, is de vraag gesteld of er door gekozen leden om informatie werd gevraagd over een situatie, zoals die in de werkelijkheid bestaat. Als dit niet gebeurde is aan het onderwerp de score 1 toegekend, wanneer het wel gebeurde de score 2. Ivenals dat bij de ‘inbreng’ is gebeurd (cfr. noot 25), is ook hier per OR een gemiddelde score berekend over alle onderwerpen die in de periode van een jaar in OR-vergaderingen aan de orde waren geweest.

De 'gemiddelde informatie-vraagscore' bedroeg in 25 procent van de OR'en 1.0 t/m 1.2 (laag), in 58 procent van de OR'en 1.3 t/m 1.5 (midden) en in 17 procent van de OR'en 1.6 t/m 2.0 (hoog).

Opgemerkt zij dat het vragen om informatie t.a.v. een onderwerp tijdens OR-vergaderingen los staat van de vraag of gekozen leden t.a.v. dat onderwerp nu wel of geen verdere inbreng leveren. Informatie vragen kan een lage intensiteit van bemoeienis door gekozen leden betekenen (indien zij geen verdere inbreng leveren), informatie vragen betekent anderzijds dat gekozen leden zich wel okkuperen met het onderwerp en dat op een meer dan louter afwachterende manier zij vragen – meer of minder indringende – informatie in plaats van alleen het initiatief terzake van de voorzitter af te wachten.

- 27) Gegevens over het verwijzen naar de achterban zijn – evenals dat met de inbreng en informatievragen het geval is – (cfr. noten 25 en 26) ontleend aan notulen.
In 17 procent van de OR'en verwezen gekozen leden t.a.v. geen enkel onderwerp naar de achterban (weinig), in 50 procent van de OR'en t.a.v. 1 t/m 10 procent van al de onderwerpen (midden), in 33 procent van de OR'en t.a.v. 11 procent en meer van al de onderwerpen (veel).
- 28) Deze gegevens zijn ontleend aan de notulen t.a.v. elk onderwerp is de vraag gesteld of gekozen leden dan wel de voorzitter het had geïnitieerd ter bespreking in de OR. In 29 procent van de OR'en hadden gekozen leden weinig (30 procent of minder) van alle onderwerpen geïnitieerd, 31 procent van de OR'en behoorde tot de middencategorie (31 t/m 40 procent van alle onderwerpen), terwijl in 40 procent van de OR'en gekozen leden veel onderwerpen zelf hadden geïnitieerd (meer dan 40 procent van alle onderwerpen).
- 29) Deze gegevens zijn ontleend aan de notulen. Wanneer in notulen van een OR bleek dat er bij de bespreking van tenminste een van al de onderwerpen die er aan de orde kwamen, meningsverschillen tussen gekozen leden en voorzitter waren geweest, kreeg de betreffende OR score 1 (71 procent van de OR'en), wanneer dit niet het geval was, werd aan de betreffende OR score 2 toegekend (29 procent van de OR'en).
- 30) Het tot uiting komen van meningsverschillen tussen gekozen leden en voorzitter blijkt notulen vertoont nauwelijks samenhang met het tot uiting komen van meningsverschillen t.a.v. een of meer van de t.b.v. vraaggesprekken geselecteerde belangrijke onderwerpen (Pearson-r .08).
Op zichzelf is dit niet zo verwonderlijk gezien het feit dat het in het ene geval gaat om de vraag of t.a.v. een van de gedurende de periode van een jaar aan de orde geweest zijnde onderwerpen blijkt notulen ergens meningsverschillen tot uiting komen, terwijl het in het andere geval gaat om de vraag of dit gebeurt t.a.v. één van de belangrijke onderwerpen.
Het laatste criterium lijkt meer valide als indicatie voor een onafhankelijke opstelling door gekozen leden.
Het tot uiting komen van meningsverschillen in notulen is echter zeker tekenend voor het feit dat dissensus in meer of mindere mate geaccepteerd wordt binnen een OR als een gegeven waarvan ook anderen – zoals bv. de achterban van gekozen leden – kennis kunnen nemen, zoals nog zal blijken in hoofdstuk 13 is het ook vaak tekenend voor een legitimatie van het OR-gebeuren naar het personeel toe.
- 31) Gegevens hier omtrent zijn ontleend aan notulen. De vraag die gesteld is t.a.v. elk onderwerp had betrekking op het feit of gekozen leden bij bespreking van het onderwerp evaluaties uitspraken vanuit personeelsbelangen. In 31 procent van de OR'en gebeurde dit t.a.v. geen enkel onderwerp (weinig), in 36 procent van de OR'en t.a.v. 1 t/m 10 procent van alle onderwerpen (midden), en in 33 procent van de OR'en t.a.v. 11 procent van alle onderwerpen (veel).

- 32) Het betreft hier eindkonklusies die zowel inhoudelijk als procedureel gespecificeerd zijn, d.w.z. afsluitingen van de bespreking van een onderwerp in termen van wat verder wel of juist niet gedaan zal worden en waaraan inhoudelijk niets meer veranderd wordt, waarbij bovendien geregeld is door wie en/of op welke wijze iets uitgevoerd zal worden. Gegevens hier omtrent zijn afgeleid uit notulen. In 18 procent van de OR'en bleek een kwart of minder van alle behandelde onderwerpen afgesloten te worden met een gespecificeerde eindkonklusie (weinig), in 33 procent van de OR'en bleek dit 26 procent t/m 50 procent van alle behandelde onderwerpen te zijn (midden), en in 49 procent van de OR'en meer dan 50 procent van alle behandelde onderwerpen (veel)

NOTEN BIJ HOOFDSTUK 10

- 1) In dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van de gemiddelde score van de vier geïnterviewde gekozen leden per OR
- 2) In de OR'en waar de sekretaris een gekozen lid is, beoordeelt hij het functioneren van de eigen OR beduidend vaker als matig of slecht dan in OR'en waar de sekretaris ambtelijk is toegevoegd aan de OR (51 procent versus 20 procent van de OR'en) De gekozen sekretarissen antwoorden, anders gezegd, meer in overeenstemming met de andere gekozen leden In OR'en waar de sekretaris een gekozen lid is, blijken trouwens (de overige) gekozen leden ook een negatiever oordeel over het functioneren van de OR uit te spreken dan in OR'en waar er sprake is van een ambtelijk sekretaris
- 3) EVALUATIE DOOR BETROKKENEN VAN ONTWIKKELING FUNCTIONEREN VAN DE EIGEN OR IN DE AFGELOPEN TWEE JAAR

OR functioneerde in vergelijking met 1973

volgens	veel beter	beter	even goed	slechter	Totaal (100 %) (abs.)
voorzitter	9	72	19	6	(109)
gekozen leden	9	56	26	9	(109)
sekretaris	10	59	26	5	(109)
personeelsfunctionaris	14	56	24	6	(109)
bedrijfscontactman	14	62	19	5	(21)

- 4) De antwoordcategorieën zijn voor verdere bewerkingen eerst gedichotomiseerd (algemene evaluatie zeer goed of goed versus matig of slecht ontwikkeling veel beter of beter versus even goed of slechter) Bij de algemene evaluatie stemt in 53 procent van de OR'en het antwoord van gekozen leden overeen met dat van voorzitter, bij de vraag naar ontwikkeling is dit 71 procent Een zuiverder beeld geeft de index van Scott, die de mate van overeenstemming meet en daarbij rekening houdt met de marginale totalen Deze kan lopen tot +1 (maximale overeenstemming) tot -1 (maximale tegenstelling) Deze index bedraagt +16 bij de algemene evaluatie en +29 bij de vraag naar de ontwikkeling in het functioneren De formule voor de berekening van de index van Scott luidt

als volgt (de basis is een tweedimensionele tabel) $\pi = \frac{Pa - Pch}{1 - Pch}$, waarbij Pa = het

percentage in de hoofd diagonaal en Pch = de overeenstemming op grond van toeval, d w z bij onafhankelijkheid van de twee waarnemingen

Vgl Galtung, J, *Theory and Methods of Social Research*, London, 1967, pp 226-228
 Stouthard, J, Besprekingsartikel van C W Aakster's proefschrift 'socio-cultural variables in the etiology of health disturbances - a sociological approach, in *Sociale Wetenschappen*, 16 (1973), pp 55-63

Hagenaars, J, Betrouwbaarheid van meting van achtergrondvariabelen d m v interviews, omvang, oorzaken en consequenties, in *Sociale wetenschappen*, 16 (1973), pp 236-272

5) NUT VAN DE OR VOOR REST VAN HET PERSONEEL EN VOOR DE LEIDING

nut voor het personeel						
volgens	zeer veel	veel	niet veel/ niet weinig	weinig	zeer weinig	Totaal (100 %)
gekozen leden	6	65	24	3	0	109
voorzitter	2	51	44	3	0	109

nut voor de leiding						
volgens	zeer veel	veel	niet veel/ niet weinig	weinig	zeer weinig	Totaal (100 %)
gekozen leden	7	47	38	8	0	109
voorzitter	11	53	31	5	0	109

6) PERCENTAGE OR'EN WAAR DE OR OVER HET ALGEMEEN GOED FUNKTIONEERT NAAR OORDEEL OVER NUT VAN OR VOOR ONDERNEMINGSLEIDING EN VOOR PERSONEEL (VOLGENS VOORZITTER RIJSPEKTIEFVELIJK GEKOZEN LEDEN)

OR funktioneerde goed volgens		
OR heeft meer nut voor	voorzitter	gekozen leden
leiding	88 (N= 41)	17 (N= 30)
beide evenveel	69 (N= 55)	46 (N= 68)
personeel	54 (N= 13)	36 (N= 11)
alle OR'en	74 (N= 109)	37 (N= 109)

7) PERCENTAGE OR'EN WAAR OR VOLGENS BETROKKENEN OVER HET ALGEMEEN GOED FUNKTIONEERT NAAR MATE VAN INSTITUTIONALISERING VAN MEDEZEGGENSCHAP IN HET VERLEDEN

		OR funktioneert goed volgens:	
institutionalisering van medezeggenschap vóór 1971		voorzitter	gekozen leden
niet	(N= 29)	90	38
enigszins	(N= 53)	65	31
sterk	(N= 27)	78	48
alle OR'en	(N= 109)	74	37

PERCENTAGE OR'EN WAAR OR VOLGENS BETROKKENEN BETER FUNKTIONEERT DAN 2 JAAR GELEDEN NAAR MATE VAN INSTITUTIONALISERING VAN MEDEZEGGENSCHAP IN HET VERLEDEN

		OR funktioneert nu beter volgens:	
institutionalisering van medezeggenschap vóór 1971		voorzitter	gekozen leden
niet	(N= 29)	86	59
enigszins	(N= 53)	78	64
sterk	(N= 27)	78	70
alle OR'en	(N= 109)	87	65

PERCENTAGE OR'EN WAAR OR VOLGENS BETROKKENLN MEER NUT VOOR LEIDING DAN VOOR PERSOONLIJK HEFT NAAR MATL VAN INSTITUTIONALISERING VAN MEDEZEGGENSCHAP IN HET VERLEDEN

		OR heeft meer nut voor leiding dan voor perso- neel volgens	
institutionalisering van medezeggenschap voor 1971		voorzitter	gekozen leden
niet	(N= 29)	41	31
enigszins	(N= 53)	46	29
sterk	(N= 27)	19	22
alle OR'en	(N= 109)	38	28

- 8) Dit versterkt de bovenstaande gedachtengang over voorzitters in oude – lokale of 'zelf standige' – OR'en. Ook wat betreft gekozen leden geldt dit: in COR'en zijn gekozen leden niet vaker positief over de COR dan in 'gewone' OR'en (beiden 37 procent) noch zien zij hierbij veel vaker een overwegend nut voor de leiding (32 procent in vergelijking met 27 procent).

9) PERCENTAGE OR'EN WAAR OR VOLGENS BETROKKENLN OVLR HET ALGEMEEN GOED FUNKTIONEERT NAAR HET AANTAL WERKNEMERS

		OR funktioneert goed volgens	
aantal werknemers		voorzitter	gekozen leden
100 - 199	(N= 36)	66	29
200 - 499	(N= 34)	68	38
500 of meer	(N= 20)	80	50
subtotaal OR'en	(N= 90)	70	37
COR	(N= 19)	100	37
alle OR'en	(N= 109)	75	37

PERCENTAGE OR'EN WAAR OR VOLGENS BETROKKENEN MEER NUT VOOR LEIDING DAN VOOR PERSONEEL HEEFT NAAR HET AANTAL WERKNEMERS

		OR heeft meer nut voor de lei- ding dan voor personeel volgens:	
aantal werknemers		voorzitter	gekozen leden
100 – 109	(N= 36)	37	29
200 – 499	(N= 34)	32	29
500 of meer	(N= 20)	20	20
subtotaal OR'en	(N= 90)	31	27
COR	(N= 19)	68	32
alle OR'en	(N= 109)	38	28

10) PERCENTAGE OR'EN WAAR OR VOLGENS BETROKKENEN OVER HET ALGEMEEN GOED FUNKTIONEERT NAAR BEDRIJFSKLASSE

		OR funktioneert goed volgens:	
		voorzitter	gekozen leden
metaal	(N= 19)	74	42
voeding	(N= 13)	46	46
textiel	(N= 5)	80	40
grafisch	(N= 10)	56	33
chemisch	(N= 10)	60	30
bouw	(N= 8)	85	38
handel	(N= 11)	82	18
bank	(N= 14)	86	43
alle OR'en	(N= 90)	70	37

PERCENTAGE OR'EN WAAR OR VOLGENS BETROKKENEN MEER NUT VOOR
LEIDING DAN VOOR PERSONEEL HELFT NAAR BEDRIJFSKLASSE

		OR heeft meer nut voor de le- ding dan voor het personeel volgens	
		voorzitter	gekozen leden
metaal	(N= 19)	21	32
voeding	(N= 13)	23	8
textiel	(N= 5)	60	20
grafisch	(N= 10)	33	22
chemisch	(N= 10)	20	50
bouw	(N= 8)	25	38
handel	(N= 11)	36	27
bank	(N= 14)	50	21
alle OR'en	(N= 90)	31	27

NOTEN BIJ HOOFSTUK 11

- 1) In termen van de probleemstelling behoren processen van al dan niet agenderen van onderwerpen tot 'de wijze van behandeling door de OR van onderwerpen'. Als zodanig zouden deze processen en activiteiten in hoofdstuk 13 aan de orde moeten komen (zoals de inhoud van niet besproken onderwerpen in hoofdstuk 12 als onderdeel van het werkterrein naar voren zal komen). Eerder is evenwel gebleken, dat de aard van de procedure van agenderen sterk samenhangt met en indicatief is voor de uitbouw van de OR. Ditzelfde geldt ook voor de mate van onafhankelijk optreden van gekozen leden en de mate waarin de voorzitter zich okkupeert met de OR voorzover deze blijken uit algemene gedragspatronen, dat wil zeggen met uitzondering van de wijze van bespreking van onderwerpen in OR-vergaderingen (cfr. Hoofdstuk 4 paragraaf 2.2, hoofdstuk 5 paragraaf 2, hoofdstuk 6 paragraaf 4, hoofdstuk 8 paragraaf 2). Om die reden is besloten de meest wezenlijke aspecten van agenderen en van processen waardoor onderwerpen onbesproken blijven in het onderhavige hoofdstuk op te nemen.
- 2) Zie hoofdstuk 5, paragraaf 2.
- 3) De processen 'doorverwijzen door gekozen leden van de achterban' en 'afwijzen door gekozen leden van een vraag van de achterban als niet-terecht' komen aan de orde in de volgende paragraaf, waar de relatie van gekozen leden met hun achterban wordt behandeld.
- 4) Zie hoofdstuk 8, paragraaf 2
- 5) Voor noot 5 zie pagina 518
- 6) Waar nooit na-overleg plaatsvindt weigert 14 procent wel eens een verzoek tot geheimhouding in acht te nemen (tegen 21 procent waar na-overleg wel plaatsvindt) en dit terwijl de voorzitter dan juist wel vaak om geheimhouding vraagt (36 procent in de meeste vergaderingen tegen 16 procent meestal in de andere OR'en, 36 procent nooit tegen 46 procent nooit in de andere OR'en).
- 7) Gekozen leden zien minder vaak dat anderen kwesties buiten de OR houden (25 procent waar nooit anderen het vooroverleg bijwonen, tegen 44 procent waar dit wel eens het geval is, 18 procent waar nooit deelgroep-overleg voorkomt tegen 46 procent respectievelijk 50 procent bij overleg binnen kandidatenlijsten respectievelijk binnen andere deelgroepen) Zij noemen vaker geen enkele vorm van – feitelijke of geanticiperde – mislukking van agendapogingen (42 procent versus 21 procent, 37 procent versus 23 procent). Dat gekozen leden dan minder vaak geheimhouding weigeren (12 procent versus 23 procent, 11 procent versus 25 procent respectievelijk 21 procent) is overigens ook het gevolg van het feit dat meer voorzitters dan nooit om geheimhouding vragen (46 procent versus 33 procent, 59 procent versus 37 procent respectievelijk 39 procent) Ongevraagd nemen gekozen leden wel minder geheimhouding in acht (71 procent versus 99 procent, 78 procent versus 91 procent respectievelijk 93 procent)
- 8) Wanneer deze 'marginale' OR'en worden gekontrasteerd met andere OR'en (die gedeeltelijk evenmin frekwent vergaderen maar waarin gekozen leden meer tijd besteden aan vooroverleg) blijkt op de eerste plaats dat deze OR'en nauwelijks uitgebouwd zijn en dat gekozen leden zich nauwelijks als onafhankelijke groep opstellen Dit alles was te verwachten op basis van eerder gerapporteerde verbanden (cfr. hoofdstuk 4 en hoofdstuk 5) Het overzicht op pagina 519 brengt dit nog eens in beeld,

1	tijd aan vooroverleg (1 = veel)	(1)	(variabele nummer)
2	ander wel eens bij vooroverleg (1 = ja)	33	(2)
3	vooroverleg in deelgroepen (1 = ja per kieslijst)	24	26 (3)
4	schorst tijdens OR vergaderingen (1 = ja wel eens)	25	12 06 (4)
5	na overleg (1 = ja wel eens)	27	16 21 36 (5)
6	procedure avondavonds online (1 = gekozen leden alleen)	23	06 - 02 03 04 (6)
7	weigert jaar vergadering (1 = ja wel eens)	08	11 13 22 06 09 (7)
8	ingevuld geschied omdring (1 = ja wel eens)	06	31 15 07 21 - 20 02 (8)
9	volgens gekozen kwesties buiten OR gehouden door achterban (1 = ja)	37	17 20 25 34 06 17 16 (9)
10	volgens gekozen bekendcentraliteit non-decisie (1 = zeer)	13	13 09 05 24 04 17 35 39 (10)
11	aan voorzitter mislukt poging tot agendering (1 = ja wel eens)	06	07 07 05 08 - 04 08 24 07 09 (11)
12	afwezig leden in sluiting poging tot agendering (1 = ja wel eens)	16	15 04 19 28 28 06 12 29 26 26 (12)
13	volgens gekozen leden afgeleid responsie na (1 = ja wel eens)	16	05 15 22 18 02 00 17 48 38 17 43 (13)
14	Door vergadering afgeleid advies achterban (1 = ja wel eens)	12	17 10 24 05 18 17 14 16 10 15 18 09 (14)
15	volgens gekozen achterban achterban (1 = ja wel eens)	08	01 14 05 16 07 01 03 11 16 01 00 02 05 (15)
16	volgens gekozen achterban achterban (1 = ja wel eens)	34	24 26 47 03 12 04 12 26 18 15 25 31 17 05 (16)
17	volgens gekozen standpunt in dat afwijkt van achterban (1 = niet)	05	06 00 04 00 09 13 11 13 03 21 12 14 07 19 00 (17)
18	volgens gekozen achterban achterban (1 = ja wel eens)	26	25 07 17 23 17 04 02 13 03 10 09 03 02 03 01 01 (18)
19	volgens gekozen achterban achterban (1 = ja wel eens)	01	07 10 06 12 04 - 04 03 01 - 03 15 06 05 04 07 05 25 26 (19)
20	achterban dreigt voort met actie (1 = ja wel eens)	16	08 06 27 23 09 22 03 19 22 00 24 00 00 07 07 12 24 15 (20)
21	niet waarom achterban zelf problemen aandraagt (1 = veel)	21	06 01 07 20 16 04 06 15 11 07 26 16 03 02 20 06 17 18 19 (21)
22	bekendcentraliteit van door achterban gecombineerde problemen (1 = zeer)	17	07 11 06 02 - 01 02 09 14 07 17 01 16 02 - 14 08 03 03 01 05 21 (22)
23	volgens gekozen achterban achterban (1 = ja)	19	03 26 22 11 04 04 19 14 05 18 07 05 07 05 23 10 19 18 00 05 19 (23)
24	volgens gekozen achterban achterban (1 = ja)	14	15 19 09 16 10 05 - 11 10 03 10 03 03 02 04 02 03 29 07 03 09 01 17 (24)
25	volgens gekozen achterban achterban (1 = ja)	04	10 05 00 06 02 03 12 18 15 16 02 10 07 02 21 - 03 14 16 10 - 03 10 01 10 (25)

Overzicht

PERCENTAGE VAN DE OR'EN MET EEN MARGINAAL BESTAAN RESPEKTIEVE-
LIJK MET EEN HOGER NIVEAU VAN INSTITUTIONALISERING DAT GENOEMD
KENMERK VERTOONT

	OR'en die maximaal 6 keer per jaar vergaderen en waar gekozen leden weinig tijd besteden aan vooroverleg	andere OR'en	alle OR'en
	(N= 17)	(N= 73)	(N= 90)
<i>OR als instituut</i>			
een of meer vaste commissies	24	75	67
gekozen leden nodigen wel eens deskundigen uit	53	73	69
secretaris is een gekozen lid	53	73	69
<i>overleg gekozen leden</i>			
wel eens overleg in deelgroepen	47	75	70
wel eens schorsing gevraagd	24	63	56
wel eens na-overleg	70	88	84
<i>Proces van 'niet-agenderen'</i>			
volgens gekozen leden wel eens kwesties buiten bespreking ge- houden door anderen	12	45	39
aan voorzitter mislukt wel eens agendering	12	34	30
aan gekozen leden mislukt wel eens agendering	53	59	58
gekozen leden laten wel eens agenderingspoging na (antici- patie)	35	53	50
dooverwijzing bij agendering	29	61	56
<i>geheimhouding</i>			
gekozen leden weigeren wel eens geheimhouding	12	22	20
gekozen leden nemen wel eens ongevraagd geheimhouding in acht	82	89	88

9) In paragraaf 4 zal blijken dat juist in deze OR'en de voorzitter relatief vaak om geheimhouding vraagt

10) *Overzicht*

PERCENTAGE COR'EN RESPEKTIEVELIJK OR'EN MET GENOEMD KENMERK VAN GEKOZEN LEDEN

	percentage van		
	COR'en (N=19)	OR'en (N=90)	COR'en en OR'en (N=109)
<i>gekozen leden onderling</i>			
veel tijd besteed aan vooroverleg	47	32	35
anderen wel eens bij vooroverleg	89	73	76
wel eens overleg in deelgroepen	95	70	73
wel eens schorsing gevraagd	84	56	61
wel eens na-overleg tussen gekozen leden	80	84	83
wel eens tijdens vooroverleg over agendering gesproken	79	77	77
<i>proces van agenderen</i>			
gemengd agendagesprek waarop gekozen leden zich wel eens voorbereiden in hun vooroverleg	63	44	48
volgens gekozen leden wel eens kwesties buiten bespreking gehouden voor anderen	53	39	41
aan voorzitter mislukt wel eens agendering	37	30	38
aan gekozen leden mislukt wel eens agendering	79	58	62
gekozen leden laten wel eens agenderingspoging na (anticipatie)	47	50	50
wel eens doorverwijzing tijdens agendavaststelling	84	56	61
<i>geheimhouding</i>			
gekozen leden weigeren wel eens geheimhouding	37	20	23
gekozen leden nemen wel eens ongevraagd geheimhouding in acht	68	88	84
OR vergadert niet meer dan 6 maal per jaar	16	34	32

11) Zoals eerder gesteld, blijven in deze subparagraaf COR'en buiten beschouwing.

Zie voor de samenhangen tussen kenmerken van gekozen leden als groep enerzijds en van hun relatie met de achterban anderzijds, de korrelatiematrix welke hierboven, als noot 5 is weergegeven

12) Overzicht

PERCENTAGE OR'EN MET DE GENOEMDE PROCEDURE VAN AGENDAVASTSTELLING PER GENOEMD TYPE 'ONDERBOUW' VOOR HET KONTAKT VAN GEMEENDELEDEN MET DE ACHTERBAN

	procedure van agendavaststelling				alle OR'en (N = 90)
	gekozen leden alleen (N = 21)	ook over agendering (N = 40)	nooit over agendering (N = 16)	geen gesprek (N = 13)	
<i>dit kenmerk komt voor in ... procent van de OR'en met deze procedure</i>					
afdelingsoverleg aanwezig	19	52	21	8	(62)
vakbondswerk in de onderneming aanwezig	29	48	14	9	(21)
afdelingsoverleg en vakbondswerk aanwezig	19	43	21	7	(14)
alleen afdelingsoverleg aanwezig	17	54	21	8	(43)
alleen vakbondswerk aanwezig	29	57	—	14	(7)
noch afdelingsoverleg noch vakbondswerk aanwezig	33	19	14	33	(21)
alle gekozen leden groepskontakt met kiesgroep	35	29	12	24	(17)
geen kiesgroep-systeem	16	58	10	16	(19)
alle OR'en	23	44	18	14	(90)

- 13) Het dreigen met acties door de achterban hangt wel, maar niet sterk samen met de procedure van agendering, of de tijd besteed aan vooroverleg. Wel gaat dit dreigement gepaard met na-overleg en met mislukking van agenderingspogingen. Actie van de achterban kan derhalve aanleiding zijn voor intensivering van het overleg tussen gekozen leden in OR'en waar zij overigens minder actief zijn. Daarin kan meespelen dat actie van de achterban ook meebrengt een verhoogd initiatief van de achterban en zo ook van gekozen leden wat betreft de agenda. Verder bleek dat het dreigen met acties ook aanleiding is tot frequenter bijeenkomen van de OR-vergadering, in de volgende paragraaf zal naar voren komen dat er dan ook in meer OR'en informele bijeenkomsten van voorzitter en gekozen leden zijn.

14) Overzicht

PERCENTAGE COR'EN RESPEKTIEVELIJK OR'EN MET GENOEMD KLNMERK
VAN KONTAKT GFKOZEN LEDEN ACHTERBAN

	genoemd kenmerk van kontakt gekozen leden – achterban		
	COR (N = 19)	OR (N = 90)	Totaal (N = 109)
<i>kontakten</i>			
(zeer) veel kontakt met achterban (meer dan eens bijeenkomsten)	95	40	40
zeer veel interesse van achterban	53	21	27
<i>aktiviteit van de achterban</i>			
achterban dreigt wel eens met aktie	47	40	41
achterban signaleert vaak problemen ter bespreking in OR	37	28	29
achterban signaleert wel eens problemen op beleidscentrale gebieden	42	24	29
<i>aktiviteiten van gekozen leden t.o.v. de achterban</i>			
gekozen leden verwijzen achterban wel eens door	79	68	70
gekozen leden wijzen vraag van achter- ban wel eens af als 'niet terecht'	37	26	28
gekozen leden zeggen dat bij bespreking van (4) onderwerpen hun standpunt al- tijd in overeenstemming is met dat van achterban	58	44	47

15) Korrelatiematrix

AKTIVITEITEN VAN LEIDING ENFRZIJD, GEKOZEN LEDEN EN HUN KON-
TAKTEN MET ACHTERBAN ANDERZIJD (OR'EN MET UITSLUITING VAN
COR'EN, N = 90) (TAU-B)

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1 Voorzitter stil trekwentie kontakt OR (1 elke OR vergadering)	08										
2 Voorzitter stat over standpunt van voorzitter (1 ja wel eens)	00	44									
3 Voorzitter stat over rekening houden in beleid (1 ja wel eens)	07	20	12								
4 Voorzitter bestuur trekwentie kontakt OR (1 elke OR vergadering)	02	42	17	43							
5 Voorzitter bestuur over standpunt van voorzitter (1 ja wel eens)	07	18	30	56	52						
6 Voorzitter bestuur over rekening houden in beleid (1 ja wel eens)	12	04	08	03	02	03					
7 Voorzitter gek leden kontakt buiten OR vergadering (1 wel eens bijeenkomst)	09	10	05	07	00	05	03				
8 Trekwentie gevraagde geheimhouding (1 meeste OR vergaderingen)	17	01	09	10	01	07	04	13			
9 Beleidscentraliteit gevraagde geheimhouding (1 zeer)	15	18	05	03	18	08	13	00	11		
10 Voorzitter houdt kwesties buiten OR (1 ja wel eens)	10	24	13	16	03	00	00	15	04	08	
11 Procedure agendavaststelling (1 gek leden alleen)	17	32	16	05	04	04	07	07	03	19	
12 Tijd aan vooroverleg (1 veel)	13	09	08	14	13	18	16	01	07	23	
13 Ander bij vooroverleg (1 ja wel eens)	01	07	20	14	12	12	01	14	11	00	
14 Overleg in deelgroepen (1 ja kieslijst)	06	12	04	00	20	06	15	00	04	17	
15 Schorsing gevraagd (1 ja wel eens)	06	16	27	09	18	04	16	13	14	14	
16 Na overleg (1 ja wel eens)	04	30	05	18	22	09	06	12	05	09	
17 Weigeren gek leden geheimhouding (1 ja wel eens)	08	08	11	32	26	18	01	00	24	12	
18 Nemen gek leden ongevraagd geheimhouding in acht (1 ja wel eens)	05	22	00	17	08	08	05	00	10	12	
19 Volgens gekozen leden kwesties buiten OR gehouden door anderen (1 ja wel eens)	06	17	02	08	16	13	00	01	00	15	
20 Beleidscentraliteit non deense volgens gek leden (1 zeer)	06	05	19	08	14	09	03	09	01	04	
21 Aan voorzitter mislukt poging tot agendering (1 ja wel eens)	06	15	02	06	00	13	21	00	00	04	
22 Aan gek leden mislukt poging tot agendering (1 ja wel eens)	70	00	03	06	05	10	00	11	02	07	
23 Gek leden laten agenderingspoging na (1 ja wel eens)	08	01	01	01	00	05	17	08	17	05	
24 Gek leden verwijzen achterban door (1 ja wel eens)	00	12	12	02	07	10	15	08	05	09	
25 Gek leden wijzen vraag van achterban af als niet terecht (1 ja wel eens)	05	23	17	07	08	17	06	03	02	07	
26 Gek leden nemen standpunt in dat afwijkt van achterban (1 neen)	07	12	13	00	01	01	05	00	13	09	
27 Kontakt achterban (1 veel ook groepskontakt)	05	09	03	08	03	03	03	06	19	00	
28 Interesse achterban (1 veel)	26	18	07	04	20	09	20	02	17	05	
29 Achterban dringt wel eens met actie (1 ja wel eens)	06	13	09	14	17	22	11	10	03	07	
30 Mate waarin achterban zelf problemen aandraagt (1 veel)	12	01	10	10	11	14	06	16	05	00	
31 Beleidscentraliteit van door achterban geïnitieerde onderwerpen (1 zeer)	05	08	20	02	05	05	03	16	14	08	
32 Aanwezigheid afdelingsoverleg (1 ja)	16	03	00	08	00	00	04	10	05	00	
33 Aanwezigheid vakbondswork in de onderneming (1 ja)	10	10	02	10	05	20	07	14	14	00	
34 Kiesgroep (1 ja en groepskontakt)											

16) *Overzicht*

PERCENTAGE VAN DE OR'EN MET EEN MARGINAAL BESTAAN RIJSPIJKTII VI -
LIJK MET EEN HOGER NIVEAU VAN INSTITUTIONALISERING DAT GELIJK
KENMERK VERTOONT

	OR'en die maximaal 6x per jaar vergaderen en waar gekozen leden wel- nig tijd besteden aan voorzetleg (N = 17)	andere OR'en (N = 73)	alle OR'en (N = 90)
<i>voorzitter - leiding</i>			
heeft voor (bijna) elke OR-vergadering kontakt met staf	41	60	57
overlegt wel eens met staf over zijn standpunt	53	78	73
heeft voor (bijna) elke OR-vergadering kontakt met bestuur	65	84	80
overlegt met bestuur wel eens over zijn standpunt	71	77	76
<i>voorzitter t.o.v. gekozen leden</i>			
vraagt geheimhouding meer dan enkele keer	71	52	56
houdt kwesties buiten OR	35	56	52
houdt wel eens bijeenkomsten met gekozen le- den buiten OR-vergaderingen	24	48	43

17) *Overzicht*

PERCENTAGE COR'EN RESPEKTIEVELIJK OR'EN MET GENOEMD KENMERK
VAN DE VOORZITTER

	COR (N = 19)	OR (N = 90)	Totaal (N = 109)
<i>voorzitter-leiding</i>			
voor (bijna) elke OR-vergadering kontakt met staf	42	57	54
overlegt wel eens met staf over zijn standpunt	95	73	77
overlegt met staf wel eens over tekening houden met OR in beleid'	95	77	80
voor (bijna) elke OR-vergadering kontakt met bestuur	79	80	80
overlegt met bestuur wel eens over zijn standpunt	100	76	80
overlegt met bestuur wel eens over 'rekening houden met OR in beleid'	89	76	78
<i>voorzitter t.o.v. gekozen leden</i>			
vraagt geheimhouding meer dan enkele keer	74	56	59
vraagt geheimhouding niet alleen op beleids-centrale gebieden	74	78	77
houdt kwesties buiten OR	68	52	55
houdt wel eens bijeenkomsten met gekozen leden buiten OR-vergaderingen	63	43	47

	Instituutslidening medezeggenschap voor 1971 (1 = niet)		Aantal werknemers (1 < 200)	Besluit op aanpak personeelsbesteding (1 = geen PD)	Frekwente contact lijd- vakkondens (1 laag)	Productie en/of dienst- producten (1 = 79)	Universeel personeel (1 = over- merg employees (N = 67)	Mogelijkheid tot individuele positie- verandering (1 = sterk)	Formaliseerd uitvoerend werk (1 laag (N = 6)	Plaatsindus (1 = geen) (N = 72)	Opzinsvaccidat (1 laag) (N = 68)	Activiteit van vakbonden 1973/1974 (1 = geen)	Verloosmaat 1973 (1 = welles) (N = 67)	Grootmaat 1972/1973 (1 = geen (N = 74)	Groot personeelsstand 1972/1973 (1 = groot (N = 74)	Matige 1974 (1 = m overchoot aan personeel (1 = ja (N = 76)	Tekort overchoot uitvoerend per- sonel 1975 (1 = tekort)	Over 1 per werknemer (1 laag) (N = 65)	Lunopost per werknemer (1 laag (N = 72)	Overchoot kapitaal per werk- nemer (1 laag (N = 65)	Lunopost als per eenig van omzet (1 laag (N = 74)	Relatie voor/zitter/egenaten (1 = 1)	Schade bij aktes van uitvoerend personeel (1 = groot)	Schade bij slecht werken uitvoer- end personeel (1 = groot)
Procedure van agendaavastelling (1 = kiezen leden alleen)	15	09	-20	29	12	19	08	21	18	19	09	22	11	07	02	-16	02	04	04	02	03	05	05	
Tijd aan vooroverleg (1 = veel)	30	12	37	32	-10	02	08	19	20	14	09	25	01	04	07	07	05	02	09	07	15	13	07	
Aanbrengen wel eens bij vooroverleg (1 = ja wel eens)	17	07	14	35	11	21	-13	06	-07	07	06	01	04	04	11	00	12	03	05	01	12	20	16	
Vooroverleg in delectroep (1 = ja wel eens kandidatenlijst)	14	26	24	09	-09	02	09	03	08	01	04	07	06	00	02	11	03	14	11	03	05	04	04	
Niet overleg (1 = ja wel eens)	15	02	15	12	07	19	09	06	06	08	08	04	15	09	16	07	17	12	10	17	04	00	01	
Schorsing (1 = ja wel eens)	15	14	25	18	-10	11	04	07	17	08	04	03	02	17	25	06	20	23	05	08	00	11	23	
Gedoor leden wijzen wel eens geheimhouding (1 = ja wel eens)	14	-02	-09	23	21	09	14	15	21	12	13	20	05	01	08	16	17	07	08	20	06	03	05	
Gedoor leden wijzen wel eens misvatting geheimhouding in het (1 = ja wel eens)	06	04	10	00	10	00	03	08	15	05	05	15	03	08	03	02	02	02	15	00	11	02	04	
Gedoor leden wijzen wel eens houden kwesties buiten OR (1 = ja wel eens)	06	04	19	21	05	04	02	01	08	09	04	08	09	11	00	11	00	08	09	50	14	09	02	
Aanvraag tot misvat wel eens agendering (1 = ja wel eens)	04	02	06	05	18	16	01	13	10	10	03	10	09	09	15	03	02	11	25	18	14	15	04	
Aanvraag tot misvat wel eens agendering (1 = ja wel eens)	06	03	08	07	05	05	00	07	00	14	03	05	10	09	17	07	03	04	17	11	05	14	10	
Gedoor leden wijzen wel eens poging tot agenderen na het (1 = ja wel eens)	05	06	08	01	02	06	09	13	01	03	06	02	04	08	02	04	-02	09	10	04	14	05	10	
Diverse agendering (1 = ja wel eens)	24	04	12	15	04	07	03	13	11	17	04	03	13	02	03	18	23	26	09	19	14	04	06	
Gedoor leden wijzen wel eens in wel eens door (1 = ja wel eens)	08	04	04	07	05	06	03	13	10	05	15	25	07	09	09	04	10	11	09	13	07	1	8	
Gedoor leden wijzen wel eens in wel eens door (1 = ja wel eens)	02	06	15	15	17	05	14	08	00	08	22	19	16	05	1	00	10	09	02	05	00	09	15	
Gedoor leden wijzen wel eens in wel eens door (1 = ja wel eens)	01	05	11	00	11	14	23	06	00	14	13	02	06	09	15	10	00	04	14	13	10	3	04	
Kritiek niet achterban (1 = veel)	14	18	24	33	05	05	00	03	07	01	16	3	07	06	0	17	11	14	04	01	02	02	04	
Informatie waarin achterban zelf problemen aandagt (1 = veel)	10	12	08	15	09	09	02	-12	16	06	05	11	00	14	08	10	05	08	05	1	08	1		
Bekijken relatie van probleem met de actie bij aandagt (1 = zeer)	07	06	07	01	11	10	00	03	13	02	10	06	13	01	03	02	20	04	14	14	04	15	14	
Informatie waarin achterban zelf problemen aandagt (1 = veel)	06	11	04	00	22	07	32	22	22	00	15	19	03	00	06	00	12	08	12	08	02	18	05	
Achterban in draag wel eens met aktes (1 = ja wel eens)	02	07	04	18	07	00	10	06	08	25	08	25	12	01	07	06	67	07	05	0	02	08	10	
Aanvraag tot misvat wel eens agendering (1 = ja wel eens)	40	24	11	19	23	35	06	11	09	26	32	01	06	04	06	09	24	11	01	24	08	1	27	
Aanvraag tot misvat wel eens agendering (1 = ja wel eens)	11	33	27	10	31	20	20	08	03	10	02	03	10	12	03	05	27	19	13	33	09	12	01	
Kiesgroep (1 = ja groepskontakt)	21	01	07	03	07	02	00	05	13	18	19	09	05	08	01	09	16	11	13	16	1	-	07	
Voorzitter of frekwente kontakt (1 = elke OR-vergadering)	14	18	11	21	26	18	23	12	31	08	09	05	03	04	04	06	06	17	00	02	04	1		
Voorzitter of overstandpunt voorzitter (1 = ja wel eens)	07	04	21	22	03	26	07	25	21	03	01	17	0	13	27	14	16	17	15	13	04			
Voorzitter stil over rekening houden in beleid (1 = ja wel eens)	00	14	20	14	15	06	00	06	06	07	01	09	17	02	07	15	31	03	01	31	13	06		
Voorzitter wel of frekwente kontakt (1 = elke OR-vergadering)	14	05	06	07	16	13	03	10	05	10	-11	12	14	20	05	12	09	11	00	17	10	09	10	
Voorzitter bestuur over standpunt (1 = ja wel eens)	04	02	20	04	15	11	01	09	08	08	15	12	03	06	09	16	18	28	09	07	01	0	14	
Voorzitter bestuur over rekening houden in beleid (1 = ja wel eens)	03	12	02	10	10	11	08	05	06	09	7	12	00	09	04	14	16	15	17	07	11	16	0	
Voorzitter gek. leider kontakt buiten OR-vergadering (1 = ja wel eens bijeenkomst)	09	00	02	08	04	02	00	17	05	09	21	10	10	05	09	00	02	0	07	05	23	16	13	
Frekwente (vraagde) geheimhouding (1 = meeste OR-verg.)	12	13	04	09	31	26	07	22	16	15	09	18	12	04	15	14	05	03	14	10	04	00	14	
Besluitdrahter gevraagd geheimhouding (1 = zeer)	11	19	09	00	06	04	05	09	04	03	05	08	00	19	12	67	07	00	0	0	0	0	0	

19) *Korrelatiematrix*

EVALUATIE DOOR BETROKKENEN VAN HUN OR EN GFKOZEN LEDEN ALS GROEP, ALS WERKNEMERSVERTEGENWOORDIGERS, DE VOORZITTER ALS REPRESENTANT VAN DE LEIDING (OR'EN MET UITSLUITING VAN COR'EN, N = 90) (TAU-B)

- Korrelaties tussen
- 1) evaluatie van hun OR door betrokkenen
 - 2) evaluatie van hun OR m.b.t. meeste nut voor wie?
 - 3) evaluatie van zijn OR door de voorzitter
 - 4) evaluatie van zijn OR m.b.t. meeste nut voor wie?

en overige variabelen

	1	2	3	4
1 gekozen leden evaluatie algemeen (1 = goed)	-	-.17	.25	.08
2 gekozen leden voor wie meeste nut (1 = voor leiding)	-.17	-	-.14	-.05
3 voorzitter evaluatie algemeen (1 = goed)	.25	-.14	-	.20
4 voorzitter voor wie meeste nut (1 = voor leiding)	.08	-.05	.20	-
5 procedure agendavaststelling (1 = gekozen leden alleen)	.06	-.16	.06	-.03
6 tijd besteed aan vooroverleg (1 = veel)	.00	.04	-.08	.00
7 anderen wel eens bij vooroverleg? (1 = ja, wel eens)	.03	-.09	.03	.04
8 vooroverleg in deelgroepen? (1 = ja, kandidatenlijst)	.11	.07	.21	.08
9 schorsing tijdens OR-vergadering (1 = ja, wel eens)	.00	.05	-.21	-.11
10 na-overleg (1 = ja, wel eens)	-.05	.17	-.09	.16
11 weigering geheimhouding (1 = ja, wel eens)	-.10	.00	-.14	-.12
12 ongevraagd geheimhouding (1 = ja, wel eens)	.05	.02	-.04	.09
13 vlg. gek. leden door anderen kwesties uit OR gehouden (1 = ja, wel eens)	.02	.04	-.20	-.12
14 vlg. gek. leden beleidscentraliteit 'non-decisie' (1 = zeer)	-.13	.02	-.12	.03
15 aan voorzitter mislukt agendering (1 = ja, wel eens)	.15	-.18	.07	.03
16 aan gek. leden mislukt agendering (1 = ja, wel eens)	.00	-.19	.00	-.01
17 gek. leden laten agenderingspoging na (1 = ja, wel eens)	-.06	-.12	.19	-.01
18 doorverwijzing tijdens agendavaststelling (1 = ja, wel eens)	-.02	-.09	.02	.03
19 gekozen leden verwijzen achterban door (1 = ja, wel eens)	-.03	.05	.10	-.10
20 gek. leden wijzen vraag achterban af als 'niet-terecht' (1 = ja, wel eens)	-.11	-.20	.00	.02
21 gek. leden nemen standpunt in dat afwijkt van achterban (1 = neen)	.07	.02	.03	-.29
22 kontakt met achterban (1 = veel, ook groepskontakt)	.09	.04	-.02	-.01
23 interesse van achterban, vlg. gek. leden (1 = veel)	.10	.00	-.16	.02
24 achterban dreigt ooit met actie (1 = ja, wel eens)	.10	-.10	.06	.03
25 mate waarin achterban zelf problemen aandraagt (1 = veel)	.05	.08	-.04	-.04
26 beleidscentraliteit van deze door achterban geïnitieerde problemen (1 = zeer)	.13	.02	-.05	.13

vervolg op volgende pagina

	1	2	3	4
27 aanwezigheid afdelingsoverleg (1 = ja)	.15	-.07	.07	.16
28 aanwezigheid vakbondswerk in de onderneming (1 = ja)	.01	.04	.09	-.15
29 kiesgroep (1 = ja, en groepscontact)				
30 voorzitter-staf. frekwentie contact (1 = elke OR-vergadering)	-.11	-.06	.04	-.07
31 voorzitter-staf over standpunt voorzitter (1 = ja, wel eens)	-.02	.11	-.14	.18
32 voorzitter-staf. over 'rekening houden in beleid' (1 = ja, wel eens)	.02	.05	.08	.35
33 voorzitter-bestuur frekwentie contact (1 = elke OR-vergadering)	.14	.16	.14	.03
34 voorzitter-bestuur. over standpunt voorzitter (1 = ja wel eens)	.04	.15	.00	.13
35 voorzitter-bestuur over 'rekening houden in beleid' (1 = ja, wel eens)	.10	.05	.12	.09
36 voorzitter-gek. leden contact buiten OR-vergadering (1 = ja, wel eens bijeenkomst)	.18	.02	.22	.00
37 frekwentie vraag om geheimhouding (1 = elke OR-verg.)	.00	-.13	.10	.08
38 beleidscentraliteit gevraagde geheimhouding (1 = zeer)	.00	.06	.02	.25
39 voorzitter houdt kwesties buiten OR (1 = ja, wel eens)	-.07	.07	.07	.11

NOTEN BIJ HOOFDSTUK 12

1) *Overzicht*

PERCENTAGE OR'EN WAAR GFNOEMD MOMENT VAN 'NIET-BESPREKEN' VOORKOMT OP BETROKKEN BELFIDSGBIED, NAAR AANDELL VAN BESPROKEN ONDERWERPEN OP DIT GFBIED (OR'EN MET UITSLUITING VAN COR'EN, N = 90)

	percentage OR'en waar een of meer kwesties niet zijn besproken op bedoeld gebied op grond van respectievelijk				'non- decisie' volgens en door voor- zitter
aandeel van bespro- ken onderwerpen	doorverwijzing en/of 'non-decisie' (totaal)	doorver- wijzing (totaal)	'non-decisie' (totaal)	'non-decisie' volgens gekozen leden	
<i>beleid en bestuur</i>					
laag	77	27	67	50	40
midden	70	24	65	51	27
hoog	87	26	65	52	48
Totaal	77	26	66	51	37
<i>organisatie</i>					
laag	75	25	54	46	17
midden	64	23	42	37	13
hoog	79	28	57	57	0
Totaal	69	24	48	42	12
<i>personeelbeleid</i>					
laag	54	21	37	29	4
midden	71	40	56	42	15
hoog	89	28	78	72	17
Totaal	70	32	56	44	12
<i>arbeidsvoorwaarden</i>					
laag	90	80	40	40	0
midden	91	71	71	59	18
hoog	85	65	72	63	27
Totaal	88	69	68	59	20
<i>arbeidsomstandigheden</i>					
laag	52	18	33	27	0
midden	61	27	42	39	6
hoog	75	42	54	46	4
Totaal	61*	28	42	37	3

Van elke OR is vastgesteld welk percentage van al de blijkens notulen in OR-vergaderingen besproken onderwerpen, betrekking heeft op de verschillende beleidsgebieden. Per beleidsgebied zijn OR'en gegroepeerd naar het aandeel van dat gebied in al de door een OR besproken onderwerpen.

Per beleidsgebied is deze groepering als volgt.

	percentage COR'en	percentage OR'en	percentage COR'en en OR'en
<i>beleid en bestuur</i>			
laag (≤ 10 % van alle onderwerpen)	5	33	28
midden (≥ 11 % + ≤ 20 % van alle onderwerpen)	11	41	36
hoog (≥ 21 % van alle onderwerpen)	84	26	36
Totaal (=100% van de OR'en)	19	90	109
<i>interne organisatie</i>			
laag (0 % van alle onderwerpen)	37	27	28
midden (≥ 1 % + ≤ 10 % van alle onderwerpen)	63	58	59
hoog (≥ 11 % van alle onderwerpen)	0	15	13
Totaal (=100% van de OR'en)	19	90	109
<i>personeelbeleid</i>			
laag (≤ 10 % van alle onderwerpen)	58	27	32
midden (≥ 11 % + ≤ 20 % van alle onderwerpen)	37	53	51
hoog (≥ 21 % van alle onderwerpen)	5	20	17
Totaal (=100% van de OR'en)	19	90	109
<i>arbeidsvoorwaarden</i>			
laag (≤ 20 % van alle onderwerpen)	47	11	17
midden (≥ 21 % + ≤ 30 % van alle onderwerpen)	32	38	37
hoog (≥ 31 % van alle onderwerpen)	21	51	46
Totaal (=100% van de OR'en)	19	90	109
<i>arbeidsomstandigheden</i>			
laag (≤ 10 % van alle onderwerpen)	74	37	43
midden (≥ 11 % + ≤ 20 % van alle onderwerpen)	21	37	34
hoog (≥ 21 % van alle onderwerpen)	5	26	23
totaal (100 % van de OR'en)	19	90	109

- 2) Zoals ook in hoofdstuk 7, paragraaf 5 is gesteld, geldt voor COR'en plus OR'en die gespecialiseerd zijn, ook wanneer deze specialisatie betrekking heeft op beleidscentrale gebieden, dat veel van hun onderwerpen van een laag geldingsniveau zijn. Dit is ook het geval voor die (4) OR'en (met uitsluiting van COR'en) die gespecialiseerd zijn op een beleidscentraal gebied.
- 3) Dit betreft respectievelijk 5 OR'en die qua besproken onderwerpen beleidscentraal zijn geïntendeerd (dat wil zeggen 28 procent van het type OR'en dat veelvuldig beleidscentrale gebieden bespreekt, maar daarop niet doorverwijst) en 9 OR'en die qua besproken onderwerpen op minder beleidscentrale gebieden zijn geïntendeerd (dat wil zeggen 30 procent van het type OR'en dat niet op de, veelvuldig besproken, minder beleidscentrale gebieden doorverwijst). Deze aantallen zijn te klein voor een afzonderlijke analyse.
- 4) GEMIDDELD E BELEIDSFASE VAN BETROKKEN ONDERWERPEN NAAR BELEIDSCENTRALITEIT VAN BESPROKEN EN DOORVERWEZEN GEBIEDEN

<i>gemiddelde beleidsfase van onderwerpen</i>					
<i>besproken</i>	<i>doorverwezen</i>	laag	midden	hoog	Totaal (100 %)
overwegend minder-beleids- centraal	beleidscentraal	31	69	0	16
	minder-beleidscentraal of niet	5	75	20	20
overwegend minder-beleids- centraal	niet minder-beleidscentraal	13	80	7	30
	minder-beleidscentraal	12	71	17	24
Totaal		14	74	11	90

PERCENTAGE BETROKKEN ONDERWERPEN OP EEN HOOG GELDINGSNIVEAU
NAAR BELEIDSCENTRALITEIT VAN DOORVERWEZEN EN BETROKKEN GEBIEDEN

<i>percentage onderwerpen van hoog geldingsniveau</i>					
<i>besproken</i>	<i>doorverwezen</i>	laag	midden	hoog	Totaal (100 %)
overwegend beleids- centraal	beleidscentraal	19	19	62	16
	minder-beleidscentraal of niet	30	20	50	20
overwegend minder beleids- centraal	niet-beleidscentraal	33	28	38	30
	minder-beleidscentraal	20	33	36	24
Totaal		29	27	44	90

- 5) De 7 OR'en waar geen enkel voorbeeld van non-decisie wordt genoemd zijn opgenomen respectievelijk in het type overwegend beleidscentrale gebieden besproken maar daarop geen 'non-decisie' (2 OR'en dat wil zeggen 33 procent van de 6 OR'en die in dit type zijn ingedeeld) en in het type overwegend minder beleidscentrale gebieden besproken maar non-decisie op beleidscentrale gebieden (5 OR'en dat wil zeggen 12 procent van de 42 OR'en die in dit type zijn ingedeeld)
- 6) OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken noemen wel iets vaker non-decisie ook op beleidscentrale gebieden (83 procent) dan OR'en die overwegend minder-beleidscentrale gebieden bespreken (69 procent) De laatste OR'en noemen iets vaker non decisie alleen op minder-beleidscentrale gebieden (22 procent) in vergelijking met de eerstgenoemde OR'en (11 procent)
- 7) Hiervan noemen 4 van de 8 OR'en geen voorbeeld van 'non-decisie'
- 8) Hiervan noemen 8 van de 36 OR'en geen voorbeeld van 'non-decisie'
- 9) Van de 20 OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken en die hun onderwerpen vaak op een hoog niveau van gelding definiëren, zegt 65 procent van de voorzitters wel eens een onderwerp buiten bespreking te hebben gehouden en noemt in 85 procent gekozen leden 'non-decisie' (dit in vergelijking met respectievelijk 33 procent en 67 procent van de 9 OR en waar onderwerpen gemiddeld op een laag niveau van gelding zijn gedefinieerd)
- 10) Waar de gemiddelde beleidsfase laag (57 procent) of hoog (50 procent) is en de OR overwegend minder beleidscentrale gebieden bespreekt, zien gekozen leden vaker 'non-decisie' op minder-beleidscentrale gebieden dan waar de OR een middenpositie inneemt wat betreft beleidsfase (27 procent) Voor OR'en die overwegend beleidscentrale gebieden bespreken zijn de percentages waar de voorzitter kwesties buiten bespreking houdt respectievelijk 75 procent tegen 46 procent
- 11) Onder de 12 OR'en die zijn ingedeeld in type 6, zijn er 4 waar niet alleen 'non-decisie' maar ook doorverwijzing op *minder beleidscentrale* gebieden betrekking heeft
Onder de 6 OR'en die ingedeeld zijn in type 3, zijn er 3 waar doorverwijzing betrekking heeft op *minder beleidscentrale* gebieden
- 12) Cfr noot 1
- 13) BELEIDSCENTRALITEIT VAN BESPROKEN EN DOORVERWIJZEN GEBIEDEN, NAAR CORRESPONDENTIELE OR

<i>besproken</i>	overwegend beleidscentraal		overwegend minder-beleidscentraal		
<i>doorverwezen</i>	beleidscentraal	minder-beleidscentraal of niet	beleidscentraal of niet	minder-beleidscentraal	Totaal (100 %)
COR	32	52	11	5	19
OR	18	22	33	27	90
Totaal	20	28	29	23	109

**BELEIDSCENTRALITEIT VAN BESPROKEN GEBIEDEN EN NIET-BESPROKEN
GEBIEDEN OP GROND VAN 'NON-DECISIE'**

	<i>besproken:</i> overwegend beleidscentraal		overwegend minder-beleidscentraal		
	<i>'non-decisie':</i> beleidscentraal	minder-beleidscentraal of niet	beleidscentraal of niet	minder-beleidscentraal	Totaal (100 %)
COR	74	10	16	—	19
OR	33	7	47	13	90
Totaal	41	7	41	11	109

**BELEIDSCENTRALITEIT VAN BESPROKEN GEBIEDEN EN 'NON-DECISIE' OM-
DAT VOORZITTER KWESTIE(S) BUITEN BESPREKING HOUDT**

	<i>besproken:</i> overwegend beleidscentraal		overwegend minder-beleidscentraal		Totaal (100 %)
	<i>voorzitter houdt kwesties buiten bespreking:</i> ja nee		ja	nee	
COR	52	32	11	5	19
OR	21	19	29	31	90
Totaal	27	21	26	27	109

**BELEIDSCENTRALITEIT VAN BESPROKEN GEBIEDEN EN VAN 'NON-DECISIE'
VOLGENS GEKOZEN LEDEN**

	<i>besproken:</i> overwegend beleidscentraal		overwegend minder-beleidscentraal		
	<i>'non-decisie' volgens gekozen leden:</i> beleidscentraal	minder beleidscentraal of niet	beleidscentraal of niet	minder-beleidscentraal	Totaal (100 %)
COR	58	26	16	—	19
OR	31	9	40	20	90
Totaal	36	12	36	16	109

14) WERKTERREIN BELEIDSCENTRALISIT VAN RESPEKTIEFELIJK BESPREKEN, DOORVERWIJZING EN 'NON DECISIE'

	<i>besproken</i> overwegend beleidscentraal			overwegend minder-beleidscentraal			
	hierop gekoncentreerd, kritisch en selectief	kritisch binnen dit terrein, terrein afgebakend t.o.v. minder-beleidscentraal	kritisch ten aanzien van minder-beleidscentraal	dit terrein afgebakend t.o.v. beleidscentraal, kritisch t.a.v. bespreking van beleidscentraal	hierbinnen selectief, kritisch t.a.v. bespreking van beleidscentraal	hierop gekoncentreerd, hierbinnen kritisch	Totaal (100 %)
COR	32	42	10	11	5	—	19
OR	14	19	7	24	22	13	90
Totaal	17	23	7	22	19	11	109

15) Vanwege de mogelijke intervenierende werking van andere factoren zoals b.v. bepaalde condities op het niveau van de onderneming dient in deze voorzichtigheid betracht te worden. Verderop in dit hoofdstuk wordt de werking van een aantal condities op ondernemingsniveau geëxploreerd.

16) INITIATIEFNAME VAN ONDERWERPEN (ALS PERCENTAGE VAN ALLE ONDERWERPEN) NAAR WERKTERREIN VAN OORVERGADERINGEN

	<i>initiatiefname</i>			
<i>werkkerrein</i>	veel door voorzitter	beide evenveel	veel door gekozen leden	Totaal (100 %)
uitsluitend beleidscentraal	25	25	50	4
beleidscentraal, maar ook andere	42	25	33	24
alle gebieden in ongeveer gelijke mate	37	50	12	8
<i>(sub-)totaal-beleidscentraal</i>	31	31	39	36
niet-beleidscentraal, maar ook andere	11	36	53	36
uitsluitend niet-beleidscentraal	28	33	39	18
<i>(sub-)totaal niet-beleidscentraal</i>	16	36	48	54
Totaal	26	33	41	90

17) HET WERKTERREIN VAN DE OR NAAR GEVOLGDE AGENDERINGS-
DURE

<i>agendering gebeurt</i>	<i>besproken</i> overwegend beleidscentraal					<i>overwegend niet-beleidscentraal</i>			
	hierop gekoncentreerd, kritisch en selektief	kritisch binnen dit terrein, terrein afgebakend t.o.v. minder-beleidscentraal	kritisch ten aanzien van minder-beleidscentraal	<i>totaal-percentage overwe- gend beleidscentraal</i>		dit terrein afgebakend t.o.v. beleidscentrale, kritiek t.a.v. beleidscentrale	binnen dit terrein selektief, kritisch t.a.v. beleidscentrale	hierop gekoncentreerd, hierbinnen kritisch	<i>totaal-percentage overwe- gend niet-beleidscentraal</i>
door gekozen leden alleen	29	19	5	53		24	14	10	48
gemengd, en in on- derlinge bespreking	15	17	10	42		25	22	10	57
gemengd alleen	6	19	0	25		12	31	31	75
door een persoon	0	23	8	31		38	23	8	69
Totaal	14	19	7	40		24	22	13	60
									90

18) PERCENTAGE OR'LN NAAR WERKTERREIN GLIDDERENTIEERD NAAR
SOORT ONDERBOUW

<i>onderbouw</i>	<i>besproken</i> overwegend beleidscentraal					<i>overwegend niet-beleidscentraal</i>			
	hierop gekoncentreerd, kritisch en selektief	kritisch binnen dit terrein, terrein afgebakend t.o.v. minder-beleidscentraal	kritisch ten aanzien van minder-beleidscentraal	<i>totaal-percentage overwe- gend beleidscentraal</i>		dit terrein afgebakend t.o.v. beleidscentraal, kri- tisch t.a.v. beleidscentrale	binnen dit terrein selektief, kritisch t.a.v. beleidscentra- le	hierop gekoncentreerd, hierbinnen kritisch	<i>totaal-percentage overwe- gend niet-beleidscentraal</i>
vakbondswerk in de onderneming aanwezig	0	14	5	19		48	24	10	81
afdelingsoverleg aanwezig	16	21	8	45		23	19	13	55
geen van beide aan- wezig	14	19	5	38		19	24	19	62
									21

19) WERKTERREIN OR-VERGADFRINGFN NAAR MEDFZFGGENSCHAPSHISTORIE

<i>medezeggenschapshistorie</i>	<i>werkterrein</i>							Totaal (100 %)
	uitsluitend beleidscentraal	beleidscentraal, maar ook andere	alle gebieden in on- geveer gelijke mate	(sub-)totaal beleids- centraal	niet-beleidscentraal, maar ook andere	uitsluitend niet- beleidscentraal	(sub-)totaal niet- beleidscentraal	
geen	9	14	14	37	27	36	63	22
enigszins	5	39	5	49	41	10	51	41
sterk	0	18	11	29	48	22	60	27
Totaal	4	27	9	40	40	20	60	90

WERKTERREIN OR-VLRGADI RINGFN NAAR MAATREGILLN IN VERBAND
MET OVERSCHOT PERSONI EL

<i>maatregelen i.v.m. over- schotten aan personeel</i>	<i>werkterrein</i>							Totaal (100 %)
	uitsluitend beleidscentraal	beleidscentraal, maar ook andere	alle gebieden in on- geveer gelijke mate	(sub-)totaal beleids- centraal	niet beleidscentraal, maar ook andere	uitsluitend niet- beleidscentraal	(sub-)totaal niet- beleidscentraal	
ja	0	39	11	50	36	14	50	33
neen	8	21	8	37	42	21	63	57
Totaal	4	27	9	40	40	20	60	90

WERKTERREIN OR-VERGADFRINGEN NAAR VERLIES/WINST

<i>verlies/winst</i>	<i>werktterrein</i>							Totaal (100 %)
	uitsluitend beleidscentraal	beleidscentraal, maar ook andere	alle gebieden in on- geveer gelijke mate	(sub-)totaal beleids- centraal	niet-beleidscentraal, maar ook andere	uitsluitend niet- beleidscentraal	(sub-)totaal niet- beleidscentraal	
verlies	0	42	8	50	33	17	50	17
winst, < 5% van de omzet	7	13	20	40	40	20	60	20
winst, < 10% van de omzet	5	23	0	28	50	23	73	30
winst, ≥ 10% van de omzet	6	6	6	18	50	33	83	24
Totaal	4	27	9	40	40	20	60	90

WLRKTERREIN OR-VERGADFRINGEN NAAR PRODUKTEN EN/OF DIENSTEN

<i>produkten/diensten</i>	<i>werktterrein</i>							Totaal (100 %)
	uitsluitend beleidscentraal	beleidscentraal, maar ook andere	alle gebieden in on- geveer gelijke mate	(sub-)totaal beleids- centraal	niet-beleidscentraal, maar ook andere	uitsluitend niet- beleidscentraal	(sub-)totaal niet- beleidscentraal	
overwegend produkten	2	22	11	35	41	24	65	52
beide ongeveer evenveel	6	17	11	34	44	22	66	21
overwegend diensten	7	47	7	61	27	13	40	17
Totaal	4	27	9	40	40	20	60	90

1) *Korrelatiematrix*
 OR ALS INSTITUUT – BESPREKINGSWIJZE (TAU-B) (OREN MET UITSLUITING
 VAN CORREN, N = 90 TLNZU ANDI RS VLRMELD)

	In kwintil OR verg. (1 = weinig)	aantal vaste kie's (1 = geen)	door leden uitgenodigd (1 = ja)	horing (1 = ja)	tijd vooroverleg (1 = veel)	interactie achterban (1 = veel)	achterban actie (1 = ja)	contact van stat (1 = elk OR)	gehuishouding geleg (1 = ja)	gehuishouding ge- winst (1 = ja)
<i>niveau van activiteiten van gekozen leden</i>										
inbreng t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = laag)	12	09	18	- 18	10	17	- 18	- 08	- 06	02
vergelijking inbreng naar gebied (1 = hoger bij beleidscentrale)	- 04	- 04	06	02	09	-	25	05	- 08	03
door voorzitter toegestane inbreng t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = laag)	07	- 10	09	28	-	11	- 13	03	07	07
vergelijking toegestane inbreng naar gebied (1 = hoger bij beleidscentrale)	20	18	01	10	10	21	- 01	- 12	16	09
informatie vragen gemiddeld over alle onderwerpen (1 = weinig)	12	18	10	- 07	- 12	-	03	- 12	04	07
percentage van alle onderwerpen op initiatief van gekozen leden (1 = laag)	- 03	07	02	- 01	08	08	07	05	05	19
<i>onafhankelijke opstelling van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers</i>										
leden gaan verder dan voorzitter toestaat bij belangrijke onderwerpen (1 = ja)	11	14	06	19	16	.07	12	04	06	04
vergelijking leden gaan verder naar gebied (= meer bij niet beleidscentrale)	10	03	02	08	05	12	02	02	04	03
verschil in standpunt t.a.v. belangrijke onderwerpen uit zich (1 = ja wel eens)	05	03	02	06	14	08	05	08	08	
leden hanteren hard, argumenten t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = nooit)	10	10	03	19	06	08	20	- 09	24	24
discussie tussen leden en voorzitter over alle onderwerpen heen (1 = ja ergens)	19	26	21	32	11	- 14	16	14	- 18	10
discussie tussen leden onderling over alle onderwerpen heen (1 = ja ergens)	- 10	- 29	17	06	- 05	- 14	14	29	19	12
zwaarder laten wegen personeels of bedrijfsbelang bij belangrijke onderwerpen (1 = personeelsbelang)	- 03	- 14	- 05	23	21	- 07	26	05	12	08
vergelijking zwaarder laten wegen personeelsbelang naar gebied (1 = niet beleidscentraal)	- 01	10	09	12	02	03	01	22	01	14
percentage van alle onderwerpen waarbij evaluatie vanuit personeelsbelang (1 = laag)	- 03	01	20	12	05	10	10	01	03	06
percentage van alle onderwerpen waarbij verwijzen naar achterban (1 = laag)	- 15	-	04	03	04	13	06	09	04	02
<i>resultaten</i>										
percentage van alle onderwerpen ten aanzien waarvan gespecificeerde eindconclusie (1 = laag)	08	17	02	02	03	01	06	05		04
invloed t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = veel)	03	16	07	04	08	- 05	18	09	16	07
vergelijking invloed naar gebied (1 = meer bij niet beleidscentraal)	01	- 08	01	16	13	02	.01	- 12	17	
leden of voorzitter meet resultaat t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = leden)	- 04	05	04	07	03	02	12	08	23	13
vergelijking leden meet resultaat naar gebied (1 = meer op niet beleidscentraal)	10	- 12	03	14	05		13	01	13	03
resultaat in overeenstemming met wensen achterban t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = ja)	05	05	06	20	06	08		08	12	31
vergelijking resultaat in overeenstemming met wensen achterban naar gebied (1 = meer op niet beleidscentraal)	03	13	- 03	06	14	02	12	- 01	03	- 08
duidelijk beeld (gekragen) van gewenste resultaten t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = vaak)	17	11	09	09	- 11	- 10	16	- 07	03	08
beeld gewijzigd van gewenste resultaten t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = weinig)	- 03	- 18	-	04	13	05	03	28	07	17
na meningsverschillen overeenstemming bereikt t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = weinig)	16	06	02	31	- 09	05	19	09	13	05
na meningsverschillen geen overeenstemming bereikt t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = weinig)	- 14	- 02	01	09	06	10	01	03	11	04
na meningsverschillen geen overeenstemming bereikt t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = weinig)	14	02	01	09	06	10	- 01	03	11	- 04
<i>enkele andere kenmerken</i>										
informatieverstrekking door voorzitter vooraf t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = voldoende)	29	26	05	32	32	04	30	07	05	12
vergelijking informatieverstrekking vooraf naar gebied (1 = meer over niet-beleidscentrale)	- 03	- 07	04	17	09	04	14	- 01	02	- 02
initiatief belangrijke onderwerpen (1 = voorzitter)	- 07	- 01	04	23	05	- 21	- 01	12	07	06

2) PERCENTAGE OR'EN WAAR DOOR GEKOZEN LEDEN WEL EENS DESKUNDIGEN WORDEN UITGENODIGD NAAR DE VERSCHILLENDE AGENDERINGS-PROCEDURES

<i>agenderingsprocedure:</i>	<i>% OR'en</i>
alleen door gekozen leden	38
gemengd + alleen door gekozen leden	62
alleen gemengd	56
door één persoon	31

	beleidscentraliteit onderwerpen in OR aan de orde (1 = laag)	gemiddelde beleids- fase onderwerpen in OR aan de orde (1 = laag)	percentage hoog geldingsniveau onderwerpen in OR aan de orde (1 = laag)
<i>niveau van activiteiten van gekozen leden</i>			
inbreng t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = laag)	21	-10	08
vergelijking inbreng naar gebied (1 = hoger bij beleidscentrale)	-11	05	13
door voorzitter toegestane inbreng t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = laag)	25	-16	-01
vergelijking toegestane inbreng naar gebied (1 = hoger bij beleidscentrale)	14	15	29
informatie vragen gemiddeld over alle onderwerpen (1 = weinig)	05	-15	05
percentage van alle onderwerpen op initiatief van gekozen leden (1 = laag)	-11	13	-16
<i>onafhankelijke opstelling van gekozen leden als personeelsvertegenwoordigers</i>			
leden gaan verder dan voorzitter toestaat bij belangrijke onderwerpen (1 = ja)	15	10	-05
vergelijking leden gaan verder naar gebied (1 = meer bij niet-beleidscentrale)	13	-06	01
verschil in standpunt t.a.v. belangrijke onderwerpen uit zich (1 = ja, wel eens)	-10	06	09
leden hanteren harde argumenten t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = nooit)	14	03	-11
dissensus tussen leden en voorzitter over alle onderwerpen heen (1 = ja, ergens)	-03	09	21
dissensus tussen leden onderling over alle onderwerpen heen (1 = ja, ergens)	-10	04	21
zwaarder laten wegen personeels- of bedrijfsbelang bij belangrijke onderwerpen (1 = pers. belang)	-15	09	07
vergelijking zwaarder laten wegen personeelsbelang naar gebied (1 = niet-beleidscentraal)	-19	-04	03
percentage van alle onderwerpen waarbij evaluatie vanuit personeelsbelang (1 = laag)	04	01	-10
percentage van alle onderwerpen waarbij verwijzen naar achterban (1 = laag)	04	-06	08
<i>resultaten</i>			
percentage van alle onderwerpen ten aanzien waarvan gespecificeerde eindkonklusie (1 = laag)	13	-13	20
invloed t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = veel)	07	10	19
vergelijking invloed naar gebied (1 = meer bij niet-beleidscentraal)	-27	17	06
leden of voorzitter meer resultaat t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = leden)	06	09	17
vergelijking leden meer resultaat naar gebied (1 = meer op niet-beleidscentraal)	-19	03	-04
resultaat in overeenstemming met wensen achterban t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = ja)	06	04	18
vergelijking resultaat in overeenstemming met wensen achterban naar gebied (1 = meer op niet-beleidscentraal)	02	19	08
duidelijk beeld (gekregen) van gewenste resultaten t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = vaak)	07	-11	16
beeld gewijzigd van gewenste resultaten t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = weinig)	-08	06	12
na meningsverschillen overeenstemming bereikt t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = weinig)	08	-	06
na meningsverschillen geen overeenstemming bereikt t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = weinig)	-	-	03
<i>enkele andere kenmerken</i>			
informatieverstrekking door voorzitter vooraf t.a.v. belangrijke onderwerpen (1 = voldoende)	01	-03	-02
vergelijking informatieverstrekking vooraf naar gebied (1 = meer over niet-beleidscentrale)	-	-07	07
initiatief belangrijke onderwerpen (1 = voorzitter)	17	24	09

4) PERCENTAGE OR'EN EN PERCENTAGE COR'EN MET BEPAALD ASPEKT VAN BELSPREKINGSWIJZE

<i>Dit kenmerk is aanwezig in procent van de (C)OR'en</i>	OR (N= 90)	COR (N= 19)
---	---------------	----------------

VOORBEREIDINGSASPECTEN

ten aanzien van belangrijke onderwerpen

gekozen leden vooral voldoende informatie	16	42
gekozen leden vooral onvoldoende informatie	44	16
meer informatie van beleidscentrale dan van niet-beleidscentrale gebieden	44	21
initiatief vaker door gekozen leden	36	21

ten aanzien van alle onderwerpen

- relatief vaak initiatief door gekozen leden	41	32
- relatief vaak initiatief door voorzitter	26	47

NIVAU VAN AKTIVITEIT IN HET PROCES VAN BESLUITVORMING

ten aanzien van belangrijke onderwerpen

lage inbreng	43	16
hoge inbreng	26	26
- hogere inbreng ten aanzien van beleidscentrale dan van niet-beleidscentrale gebieden	31	21
- lage inbreng door voorzitter toegestaan	24	32
- hoge inbreng door voorzitter toegestaan	29	37
- hogere inbreng door voorzitter toegestaan ten aanzien van beleidscentrale dan van niet-beleidscentrale gebieden	12	21

ten aanzien van alle onderwerpen

- weinig vragen gesteld	26	26
-------------------------	----	----

ONAFHANKIGHEID OPSTELLING ALS GROEP

ten aanzien van belangrijke onderwerpen

- leden gaan verder dan voorzitter toestaat	11	21
- leden gaan even ver als voorzitter toestaat	51	47
- leden gaan minder ver dan voorzitter toestaat	38	32
- leden gaan verder ten aanzien van beleidscentrale dan van niet-beleidscentrale gebieden	54	32
- standpuntverschillen komen ook tot uiting	56	84
- (bij meer dan een) worden harde argumenten gehanteerd	40	53

ten aanzien van alle onderwerpen

blijkt dissensus tussen leden en voorzitter uit notulen	69	79
blijkt dissensus tussen gekozen leden onderling uit notulen	33	26

OPSTELLING ALS PERSONELISVERTOEGENWOORDIGERS

ten aanzien van belangrijke onderwerpen

- laten gekozen leden personeelsbelang zwaarder wegen dan bedrijfsbelang	21	53
- laten gekozen leden personeelsbelang en bedrijfsbelang even zwaar wegen	51	26
- laten gekozen leden bedrijfsbelang zwaarder wegen dan personeelsbelang	28	21
- personeelsbelang weegt zwaarder bij beleidscentrale dan bij niet-beleidscentrale gebieden	11	16
- personeelsbelang weegt zwaarder bij niet-beleidscentrale dan bij beleidscentrale gebieden	59	32

ten aanzien van alle onderwerpen

- blijkt uit notulen relatief veel evaluatie vanuit personeelsbelang	36	21
- blijkt uit notulen relatief weinig evaluatie vanuit personeelsbelang	27	53
- blijkt uit notulen relatief veel verwijzen naar de achterban	36	16
- blijkt uit notulen relatief weinig verwijzen naar de achterban	17	16

	OR (N= 90)	COR (N= 19)
RI SULTATI N VAN DE BI SPRI KING		
<i>ten aanzien van belangrijke onderwerpen</i>		
volgens gekozen leden wel invloed uitgeoefend	32	32
volgens gekozen leden weinig invloed uitgeoefend	13	16
meer invloed uitgeoefend ten aanzien van beleidscentrale gebieden dan van niet-beleidscentrale gebieden	32	63
- meer invloed uitgeoefend ten aanzien van niet-beleidscentrale gebieden dan van beleidscentrale gebieden	51	32
hebben gekozen leden meer resultaat bereikt dan de voorzitter	10	16
heeft de voorzitter meer resultaat bereikt dan gekozen leden	28	37
- leden hebben meer resultaat bereikt ten aanzien van beleidscentrale dan van niet-beleidscentrale gebieden	27	57
- leden hebben meer resultaat bereikt ten aanzien van niet-beleidscentrale dan van beleidscentrale gebieden	50	26
resultaat (volgens leden) sterk in overeenstemming met wensen van de achterban	36	47
resultaat (volgens leden) niet in overeenstemming met wensen van de achterban of is dit onbekend	21	26
resultaat is meer in overeenstemming met wensen van de achterban ten aanzien van beleidscentrale dan van niet beleidscentrale gebieden	31	37
- resultaat is meer in overeenstemming met wensen van de achterban ten aanzien van niet-beleidscentrale dan van beleidscentrale gebieden	40	32
(bij meer dan een) geen duidelijk beeld gekregen van de te bereiken resultaten	24	37
- (bij meer dan een) beeld van de te bereiken resultaten gedurende bespreking in OR gevormd of gewijzigd	40	37
- na meningsverschillen gedurende de bespreking in de OR altijd overeenstemming bereikt	30	37
(bij meer dan een) gedurende de bespreking in de OR geen overeenstemming bereikt	12	21
<i>ten aanzien van alle onderwerpen</i>		
relatief vaak een inhoudelijk en procedureel gespecificeerde eindkonklusie	46	58
- relatief niet vaak een inhoudelijk en procedureel gespecificeerde eindkonklusie	19	16

Akkermans, Tinie, en Grootings, Peter, From Corporatism to Polarization, in: Alessandro Pizzorno en Colin Crouch (eds), *The resurgence of industrial conflict in Western Europe*, London, Autumn/Winter, 1976.

Albeda, W., De Nederlandse arbeidsverhoudingen op een keerpunt, in: *Economisch Statistische Berichten*, 59 (1974), p. 500 e.v.

Andriessen, J., Meer zeggenschap voor de nieuwe ondernemingsraad? , in *Intermediair*, 12 (24 september 1976), p. 1 e.v.

Bachrach, P. en Baratz, M.S., *Power and poverty; theory and practice*, New York, 1970.

Beck, W., *Democratie in de wijken, een onderzoek naar buurtacties in Nederland*, Amsterdam, 1974.

Berelson, B., *Content analysis in communication research*, Glencoe, 1952.

Blumberg, P., *Democratie in het bedrijfsleven; sociologie van de medezeggenschap*, Utrecht, 1971 (Ned. vertaling van dezelfde, *Industrial Democracy*, London, 1968).

Boonzajer Laes, R. en Ramondt, J., *Autoriteit en democratie, arbeiderszelfbestuur in rijke en arme Joegoslavische ondernemingen*. UPR, Rotterdam, 1974.

Bottomore, T.B., *De elite in de maatschappij*, Rotterdam, 1965. (Ned. vertaling van dezelfde, *Elites and society*, London, 1964).

Braam, G.P.A., *Invloed van bedrijven op de overheid, een empirische studie over de verdeling van maatschappelijke invloed*, Meppel, 1973.

Brand-Koolen, M., *Factoranalyse in het sociologisch onderzoek*, Leiden, 1972.

Bruin, de, J.J., Ondernemingsraad en medezeggenschap, in *Lammers, C.J. (red.), Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*, Utrecht, 1965, pp. 64–89.

C.B.S., *Maandstatistiek voor de industrie*, oktober 1974.

Chandler, A.D., *Strategy and structure*, Garden City, 1963.

Child, J., *The business enterprise in modern industrial society*, London 1969.

Cluysenaer-Lauwers, M. en Westerlaak, van, J., *Medezeggenschap in kleine ondernemingen*, Instituut voor Toegepaste Sociologie, Nijmegen, 1975.

Directoraat-Generaal van de Arbeid, Arbeidsinspectie, *Wet op de ondernemingsraden*, verslag enquête 1973, oktober 1973.

Directoraat-Generaal van de Arbeid, Arbeidsinspectie, *Wet op de ondernemingsraden, verslag van de enquête naar de toepassing van enkele belangrijke artikelen van de Wet op de ondernemingsraden in 1973*, december 1974.

Doef, van der, J., De politieke betekenis van de nieuwe wet op de ondernemingsraden, in: *Socialisme en democratie*, 33 (1976), pp. 137–140.

Doel, van den, J., *Ekonomie en democratie in het staatsbestuur*, Deventer, 1973.

Does de Willebois, van der, J., On the quality of working life, in: Albeda, W., (red.), *Participation in management*, Rotterdam 1973.

Dongen, van, H., Over gebieden van medezeggenschap, in: *Mens en onderneming*, 24 (1970), pp. 217–232.

Doorn, van, J.A.A., Inleiding tot Robert Michels en zijn thematiek, in: *Michels, R., Democratie en organisatie, een klassieke theorie*, Rotterdam, 1969.

Drenth, D. en Pijl, van der, J., *De ondernemingsraad in Nederland*, Den Haag, 1966.

Easton, D., *A framework for political analysis*, Englewood Cliffs, 1965.

Elias, N., *Was ist Soziologie?*, Munchen, 1970.

Esveld, van, N., Ondernemingsraad en bedrijvenwerk, in *Sociaal maandblad Arbeid*, 27 (1972), pp. 533 e.v.

Eyk, van der, C., and Kok, W.J.P., Nondecisions reconsidered, in: *Acta Politica X* (1975), pp. 227–301.

Felling, A.J.A., *Toepassing van de scalogramanalyse als metingstechniek van latente variabelen*, Sociologisch Instituut, Nijmegen, 1968.

Felling, A.J.A., *Lokale macht en netwerken; een methodologische terreinverkenning*, Alphen aan de Rijn, 1974.

Fox, A., Industrial Relations a social critique of pluralist ideology, in: Child, J., (ed.), *Man and organization*, London, 1973, pp. 185–233.

Furstenberg, F., Der Betriebsrat, Strukturanalyse einer Grenzinstitution, in *Kolner Zeitschrift für Soziologie und Socialpsychologie*, 10 (1958), pp. 418–429.

Galtung, J., *Theory and methods of social research*, London, 1967.

Gemeenschappelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie, *Toetssteen van een ondernemingsraad. De Centrale ondernemingsraad van ENKA-GLANZSTOFF tijdens het konflikt om het structuurplan in 1972, Kroniek en beoordeling*, Nijmegen, 1975.

Gevers, P., Ondernemingsraden in België, in *Ondernemen* 25 (1967), pp. 77- 83

Gevers, P., *Ondernemingsraden, randverschijnsel in de belgische industriële democratiseringsbeweging, een sociologische studie*, Leuven, 1973

Goddijn, H.P.M., Durkheim over democratie, in *Mens en Maatschappij*, 48 (1973), pp. 415- 430

Gorkum, van, P., Industriële democratie op het niveau van de onderneming, Amsterdam, 1967.

Gorz, A., Workers' control is more than just that, in Hunnins, G., Garson, G.D. and Case, J. (eds.), *Workers' Control, a reader on labor and social change*, New York, 1973, pp. 325- 343

Groenendaal, J., De nieuwe wet op de ondernemingsraden, in *Sociaal Maandblad Arbeid*, 26 (1971), pp. 9- 21.

Groenendaal, J., Problemen rond de uitvoering van de wet op de ondernemingsraden, in *Sociaal Maandblad Arbeid*, 26 (1971), pp. 520- 525.

Grubel, F. en Richter (Hrsg.), *Demokratietheorien, Konzeptionen und Kontroversen*, Hamburg, 1975.

Hagenaars, J., Betrouwbaarheid van meting van achtergrondvariabelen door middel van interviews, omvang, oorzaken en consequenties, in *Sociale Wetenschappen*, 16 (1973), pp. 236- 272.

Habermas, J., Iriedeburg, van, L., Ochler, Ch., Weltz, F., *Student und Politik, eine soziologische Untersuchung zum politischen Bewusstsein Frankfurter Studenten*, Nieuwied, 1961.

Hall, R.M., *Organizations, structure and Process*, I nglewood Cliffs, 1972.

Hamaker, H.G., en Nas, P., Technologie en hiërarchische structuur, in Sitter, U. de (red.), *Technologie en organisatie*, Alphen aan de Rijn, 1974.

Heide, ter, H., *Overleg en strijd, recente ontwikkelingen in de Nederlandse loonpolitiek*, Leiden, 1976

Hel, van de, J., *Het reglement in de zin van art. 14 wet op de ondernemingsraden 1971*, doc t. scriptie, Nijmegen, mei 1975

Herziening van het ondernemingsrecht, Staatsuitgeverij, Den Haag, 1965.

Heunks, F.G., Politieke participatie, in *Intermediair*, jrg 12, nr. 21 (21 mei 1976), pp. 25-33.

Hickson, D.J., Pugh, D.S. and Pheysey, D.C., Operations technology and organization structure, an empirical reappraisal, in *Administrative Science Quarterly*, 14 (1969), pp. 378-397.

Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.I. and Pennings, J.M., A strategic contingencies theory of intraorganizational power, in *Administrative Science Quarterly*, 16 (1971), pp. 216- 229

- Hoeven, Ter, P (red), *Breukvlakken in het arbeidsbestel*, Alphen aan de Rijn, 1972
- Hoeven, Ter, J., Op weg naar een nieuw arbeidsbestel, in Hoeven, ter, J., (red) *Breukvlakken in het arbeidsbestel*, Alphen aan de Rijn, 1972, pp 10 65
- Holsti, O , *Content analysis for the social sciences and humanities*, Addison-Wesley Publishing Company, 1969
- Hoof, van, J A.P , Pre-advies, Inspraak Kreet of Levensbehoefte, in *N.K V Congres Medezeggenschap*, 1970.
- Hoof, van, J A P , Staalkaart van vragen in *NIVE, Werkoverleg rapport van de studiegroep werkoverleg, Den Haag, 1972, pp. 13 30*
- Hoof, van, J.A.P , The works' council, in *Workers' Participation, documents prepared for an international management seminar convened by the OECD*, Paris, 1975, pp 39 52
- Hordijk, A , De Nederlandse arbeidsverhoudingen op de helling, in *Evangelie en maatschappij*, 27 (maart 1974), p. 49 e.v
- Hordrich, K.O., *Theorie der Herrschaft*, I rankturt, 1973
- Instituut voor Toegepaste Sociologie, *De N K V -leden over vakhondsvraagstukken*, Nijmegen, 1968.
- Instituut voor Toegepaste Sociologie, *Ambtsceelbaat in een veranderende kerk*, Nijmegen, 1969
- Instituut voor Toegepaste Sociologie, *Directeuren over arbeidsmotivatie en personeelsbeleid*, Nijmegen, 1970 (zie ook publikatie Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek, Den Haag, 1971).
- Instituut voor Toegepaste Sociologie/Sociologisch Instituut, *Het functioneren van de ondernemingsraad, literatuurstudie en onderzoeksopzet*, Nijmegen, november 1973
- Jager, de, E , *De relatie ondernemingsraad – vakbeweging*, doct scriptie, Nijmegen, augustus 1975.
- Jongh, de, I ., *Sociaal beleid en medeverantwoordelijkheid van arbeiders*, Assen, 1969
- Jong, de, J , *Een aantal recente ontwikkelingen in het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen*, Rotterdam, 1974
- Kluytmans, I , en Kruys, W van der, Scholing en vorming van ondernemingsraadsleden, in *Gids personeelsbeleid*, december 1973
- Knippendorf, K , Introduction to the theories and analytical constructs, in Gebner, G , e a., *The analysis of communication content development in scientific theories and computer-techniques* New York, 1969
- Koekenbier, H , Schmitz, H., en Laenen, G , *Onvrede en klachten van werknemers*, een studie naar het ontstaan, de opvang en de oplossing van klachten van werknemers ten behoeve van het beleid, Instituut voor Toegepaste Sociologie en Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales, Nijmegen/Utrecht, 1975
- Koning, I ., Omtrent de ondernemingsraad, in *Sociaal Maandblad Arbeid*, 30 (1975), pp 85 e v

- Korpi, W , Conflict and the balance of power, in *Acta Sociologica*, 17 (1974), pp 99–114
- Korsten, A.F A , Pouwels, J P A en Kropman, J A , *Inspraak bij streekplanontwikkeling*, een overzicht van de literatuur en een opzet voor onderzoek, Instituut voor Toegepaste Sociologie, Nijmegen, 1974
- Lammers, C J , Inleiding, in Lammers, C J , (red), *Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*, Utrecht, 1965, pp 11–34
- Lammers, C J , Sociologische slotbeschouwing en toekomstperspectief, in Lammers, C J (red), *Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*, Utrecht, 1965
- Lammers, C J , Power and participation in decision making in formal organizations, in *American Journal of Sociology*, 73 (1967), p 201–217
- Lammers, C J , De ondernemingsraad als beleidsinstrument, in *Mens en Onderneming*, 22 (1968), pp 25–43
- Lammers, C J , Democratisering van bedrijf en universiteit, in Braam, van, R , (red), *Actuele Sociologie*, Assen, 1970, pp 187–210
- Lammers, C J , Democratisering, evolutie of revolutie? in *Sociologische Gids*, 18 (1971), pp 4–17
- Lammers, C J , Self-management and participation two concepts of democratization in organizations, in *Organization and Administrative Sciences*, vol 5, nr 4 (winter 1974/'75), pp 17–33
- Laterveer, R , *Met andere ogen, rapport van een attitude onderzoek onder leden, kaderleden, bondsraadsleden en bezoldigde bestuurders van de metaalbedrijfsbond N V V*, Den Haag, 1971
- Leeuw, W , de, *Bedrijfsbinding en maatschappelijke herkomst van ondernemingsraadleden, bazen en arbeiders, een onderzoek*, intern rapport N I P G – T N O
- Lenin, W I , *Wat te doen?* (Ned vertaling) Pegasus, Amsterdam 1949 (1972, 2^e druk)
- Leynse, I , Democratisering van de vakbeweging, in Teulings, A , (red), *Onderneming en vakbeweging*, Rotterdam 1973, pp 62–82
- Lipset, S M , Trow, M , Coleman, J , *Union democracy, the internal politics of the International Typographical Union*, New York, 1956
- Lipset, S M , *Political man, the social bases of politics*, New York, 1960
- Maesen, van der, C I , *Politieke participatie en democratie, onderzoek naar houding en mening van Amsterdammers met betrekking tot de plaatselijke politieke structuur*, dissertatie Amsterdam 1974
- Mandel, I , Vakbeweging en maatschappijhervorming, in Bosma, J , e a , *Is vakbeweging nog arbeidersbeweging?*, Stellingen en inleidingen van een congresdag, Technische Hogeschool Eindhoven, 1972
- McFarland, A S , *Power and leadership in pluralist systems*, Stanford, 1969
- Mechanic, D , Sources of power of lower participants in complex organizations in *Administrative Science Quarterly*, 7 (1962), pp 349–367

- Meeker, B F , Decisions and exchange, in *American Sociological Review*, 36 (1971), pp 485-495
- Memorie van Toelichting op het ontwerp van Wet op de ondernemingsraden Zitting 1969-1970 van de Tweede Kamer, stuk 10 335
- Michels, R , *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*, Stuttgart, 1911
- Montuclard, M , *La dynamique des Comites d'entreprise*, Paris, 1963
- Mulder, M , *Het spel om de macht, over verkleining en vergroting van machtsongelijkheid*, Meppel, 1972
- Mulder, M , Power equalization through participation? in *Administrative Science Quartely*, 16 (1972), pp 31-38
- Nas, P , Views of managers on willingness to work and on personnel management, some findings of a study, in *Sociologia Neerlandica*, IX (1973), p 144-147
- Naschold, F , *Organisatie en democratie*, Utrecht, 1970 (Ned vertaling van dezelfde, *Organisation und Demokratie*, Stuttgart, 1969)
- Nederlands ABC voor handel en industrie*
- Otte, C , *Strukturprobleme des kapitalistischen Staates, Aufsätze zur Politischen Soziologie*, Frankfurt, 1972
- Ontwerp van Wet tot herziening van de wet op de ondernemingsraden, inclusief memorie van toelichting, aangeboden aan Tweede Kamer der Staten-Generaal, zitting 1975-1976, 13954, nrs 1-3*
- Pateman, C , *Participation and democratic theory*, Cambridge, 1970
- Peper, A , (red), *De Nederlandse arbeidsverhoudingen continuïteit en verandering*, Rotterdam, 1973
- Perrow, Ch , *Complex organizations, a critical essay*, Glenview/London, 1972
- Phelps-Brown, I , Great Britain, the Break Spontaneous or 'wildcat' movements, in Guy Spitaels, (red), *Crisis in the industrial relations in Europe*, Brugge, 1972
- Philipsen, H , *Afwezigheid wegens ziekte*, 1968
- Pondy, L R , Effects of size, complexity and ownership on administrative intensity, in *Administrative Science Quartely*, vol 14 (1969)
- Poppe, C , *Bedrijf en vakbond in historisch perspectief*, in Vliet, van, G (red), a w (1976), pp 25-50
- Pugh, D S , Hickson, D J , Hinings, C R and Turner, C , Dimensions of organization structure, in *Administrative Science Quartely*, 13 (1968), p 65-105
- Quint, J , *De ondernemingsraad in een viertal bedrijven, doct scriptie*, Utrecht, 1967
- Ramondt, J , *Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders, een evaluatie van ervaringen met werkoverleg en werkstructurering* Alphen aan de Rijn/Brussel, 1974

Rodgers, A., Some aspects of industrial diversification in the United States, in: *Economic Geography*, vol. 33 (januari 1957).

Sanders, P., Herziening van de wet op de ondernemingsraden, in: *T. V. V.S., Maandblad voor ondernemingsrecht*, 19 (1976), pp. 209–238.

Scharpf, F., *Demokratietheorie zwischen Utopie und Anpassung*, Konstanz, 1970.

Schattsneider, E.E., *The semi-sovereign people: a realists' view of democracy in America*, New York, 1960.

Scholten, G., *Medezeggenschap en organisatieverandering*, C.O.P./SER, Den Haag, 1975.

Schumpeter, J., *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, (3^d ed.), 1950.

Simon, H., *Administrative behavior*, New York, 1948.

Sitter, de, L.U., Industriële democratie en stand van de theorie in de organisatie-sociologie, in: *Mens en Maatschappij*, 44 (1969), pp. 177–196.

Sitter, de, L.U., *Het spel en de knikers; kanttekeningen bij conflict en macht in produktie-systemen*, Rede, T.H., Eindhoven, 1971.

Sociaal-Economische Raad, *Advies over taak, samenstelling en bevoegdheden van de ondernemingsraden*, SER, (nr. 14) Den Haag, 1975.

Stichting Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden, (G.B.I.O.), jaarverslag, 1975.

Stichting Stuurgroep Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek, *Directeuren over arbeidsmotivatie en personeelbeleid*, Den Haag, 1971 (zie ook publikatie Instituut voor Toegepaste Sociologie, Nijmegen, 1970).

Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Vakcentrales, *De proef op de som, een evaluatie van experimenten met medezeggenschap in Nederland*, Utrecht, mei 1976.

Stouthard, J., Besprekingsartikel van C.W. Aakster's proefschrift 'socio-cultural variables in the etiology of health disturbances – a sociological approach', in: *Sociale Wetenschappen*, 16 (1973), pp. 55–63.

Tannenbaum, A.G., *Control in organizations*, New York, 1968.

Teulings, A.W.M., Belangenvertegenwoordiging en beraad in de Ondernemingsraad, in: *Mens en Onderneming*, 22 (1968), pp. 44–60.

Teulings, A.W.M., *Bedrijfskenmerken en functionering van de ondernemingsraden*, Leiden, Sociologisch Instituut, R.U.L. (stencil), 1968.

Teulings, A., Medezeggenschap en industriële democratie, in: Drenth, P. (red.), *Bedrijfspsychologie, onderzoek en evaluatie*, Deventer, 1969.

Teulings, A.W.M., Ontwikkelings- en beheersingsregiems, in: Teulings, A.W.M. en Marx, E.C.H. (red.), *Samenspel van managers en specialisten*, Utrecht, 1969, pp. 85–104.

Teulings, A. en Voets, H., Het functioneren van de ondernemingsraad, in: *Mens en Onderneming*, 25 (1971), pp. 108–119.

Teulings, A., Ontwikkelingstendenties in de industriële verhoudingen, in Teulings, A., (red.), *Onderneming en vakbeweging*, boeckaflevering 1973, Mens en maatschappij, Rotterdam 1973, pp. 1–12.

Thompson, J.D., *Organizations in action*, New York, 1967.

Touraine, A., *De post-industriële samenleving*, Baarn, 1971 (Ned. vertaling).

Tulder, van, J., De volledigheid van informatie over feiten in het verleden zoals gegeven door ondervraagden bij een enquête, in: *Tijdschrift voor sociale geneeskunde*, 53 (1975), pp. 114–125.

Vall, van der, M. en King, C., De ordinale vergelijking van medezeggenschapssystemen, in: *Mens en Onderneming*, 17 (1970), pp. 288–305.

Velden, van der, H., *Feitelijk functioneren van vier ondernemingsraden*, stageverslag, Utrecht, 1965.

Velden, van der, H., *Medezeggenschap en overleg*, doct. scriptie, Utrecht, 1968.

Verbond van Nederlandse Ondernemingen, *Ondernemingsraden '74*, Gesprekken met voorzitters en OR-leden van vijf zeer verschillende bedrijven, Den Haag, 1974.

Vliet, van, G., (red.), *Vakbond en bedrijf, nieuwe vormen van interactie en confrontatie*, Rotterdam, 1976.

Vollebergh, J.J.A., Werkoverleg, een zinvolle vorm van medezeggenschap, in: *Tijdschrift voor Efficiënt Directiebeleid*, 39 (1969).

Walker, K.F., and L. Greyfié de Ballecombe, Workers' participation in management II, the concept and its implementation, in *International Institute for Labour Studies*, Bulletin no. 2, febr. 1967, pp. 4–37.

Walton, R.E., and McKersie, R.B., *A behavioral theory of labor negotiation*, New York, 1966.

Weber, M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, Grundriss der Verstehenden Soziologie, 4^e Auflage, besorgt von J. Winkelmann, Tübingen, 1956.

Wersig, G., *Inhaltsanalyse, einföhrung in ihre systematik und literatur*, Berlin, 1968.

Wet op de Ondernemingsraden, (van 1971).

Wet op de Ondernemingsraden van 1950, I. ditie Schuurman en Jordens, Zwolle, 1969.

Wetsontwerp Ondernemingsraad, interne democratie versterkt, in: *De vakbeweging*, 70 (1 juli 1976), p. 1.

Wetsontwerp belemmert verdere ontwikkeling van ondernemingsraad, in: *Onderneming*, 5 (10 september 1976), p. 1 e.v.

Wiardi Beckmanstichting, *De hervorming van de onderneming*, Amsterdam, 1959.

Wiardi Beckmanstichting, *Op weg naar arbeiderszelfbestuur*, Deventer, 1974.

Wijmen, I., *Het ziekenhuis, democratisering en bestuursstructuur*, Lochem, 1975.

Windmuller, J., *Arbeidsverhoudingen in Nederland*, Utrecht, 1970.

Wynia, A., en Zuthem, van, H., *Medezeggenschap*, Noordwijk aan Zee, 1967.

Zimpel, G., *Selbstbestimmung oder Akklamation? Politische Teilnahme in der bürgerlichen Demokratietheorie*, Stuttgart, 1972.

Zuthem, van, H.J., *Gezag en zeggenschap*, Kampen, 1968.

Zuthem, van, H.J., (red.), *Personeelbeleid, aktie of reaktie*, Rotterdam, 1971.

Zuthem, van, H.J., Het wetsontwerp herziening ondernemingsraden: verwarrend en voorbarig, in: *Economisch Statistische Berichten*, 61 (1976), pp. 778–782.

Zwaan, van der, A.H., Technologie binnen de organisatie-sociologie: een literatuurstudie, in: *Mens en Maatschappij*, 47 (1972), p. 35–53.

Zwaan, de, F., Een ondernemingsraad, in: *Mens en Onderneming*, 28 (1974), pp. 145–162.

Zwaan, de, F., Hoe goed doet de OR het, in: *Mens en Onderneming*, 28 (1974), pp. 216–231.

Ben Hövels

Kroonsingel 198 Malden.

Behaalde in 1967 het diploma gymnasium-alpha aan het Twents Carmellyceum te Oldenzaal. Het doctoraalexamen Westerse Sociologie, hoofdvak Methoden en Technieken van Sociaal Onderzoek, afgelegd in 1973 aan de K. Universiteit te Nijmegen.

Momenteel werkzaam als wetenschappelijk medewerker binnen de sectie Arbeid en Bedrijf van het Instituut voor Toegepaste Sociologie te Nijmegen.
(Tel. 080-512399).

Peter Nas

Zwanenveld 20-28 Nijmegen.

Behaalde in 1956 het diploma gymnasium-alpha aan het Onze Lieve Vrouwe Lyceum te Breda. Het doctoraalexamen Westerse Sociologie, hoofdvak sociologie van Arbeid en Bedrijf, afgelegd in 1962 aan de K. Universiteit te Nijmegen

Momenteel werkzaam als hoofd van de afdeling Organisatie-sociologie binnen de vakgroep Sociologie van Arbeid en Bedrijf van het Sociologisch Instituut van de K. Universiteit Nijmegen.
(Tel. 080-512014).

STELLINGEN

I

Een ondernemingsraad funktioneert nauwelijks als instituut voor medezeggenschap van werknemers, indien in de betrokken onderneming geen andere structuren aanwezig zijn waardoor (groepen) werknemers tenminste de mogelijkheid hebben om over problemen te discussiëren.

II

De afhankelijke positie van ondernemingsraden als element in de relaties tussen landelijke (semi-)politieke organisaties, is weer eens naar voren gekomen tijdens discussies over wijziging van de wet op de ondernemingsraden: in tegenstelling tot onder andere werkgeversorganisaties en vakcentrales hebben ondernemingsraden en gekozen leden daarvan zich niet laten horen.

III

Invloed van gekozen leden van een ondernemingsraad als personeelsvertegenwoordiging is afhankelijk van de bereidheid van de ondernemingsleiding tot het bespreekbaar stellen van bepaalde onderwerpen en tot het luisteren naar gekozen leden.

IV

De Nederlandse vakbeweging dient een duidelijk en konsekvent standpunt in te nemen ten opzichte van ondernemingsraden. De huidige opstelling is een vorm van 'gedogen' die enerzijds het werk van ondernemingsraden bemoeilijkt en anderzijds verhindert dat vakbonden gebruik maken van de informatie waarover ondernemingsraden kunnen beschikken.

V

Een goede organisatie van de internationale vakbeweging is vereist voor een adequate reactie van vakbonden op het beleid van multinationale ondernemingen en voor het werk van centrale ondernemingsraden van in Nederland gevestigde multinationals.

VI

In de opleiding van juristen dient meer rekening gehouden te worden met de functie-uitoefening die als wenselijk gezien wordt door juist die clientèle, welke haar behoeften doorgaans in minder academische termen formuleert dan juristen zelf.

VII

De recente tendens dat de konsument terugkeert naar 'het winkeltje om de hoek', is mede een gevolg van het feit dat binnen de detailhandel het grootwinkelbedrijf meer aandacht besteedt aan de handel dan aan het detail.

VIII

De zich progressief noemende ouders van schoolgaande kinderen uit bevoorrechte sociale milieus, dienen discussies tijdens ouderavonden minder te monopoliseren.

IX

Het begrip 'passende arbeid' dient als equivalent te krijgen 'passende arbeidsplaats'.

X

Het Lager Beroepsonderwijs bereidt niet adequaat voor op de beroepspraktijk, zolang er geen aandacht wordt besteed aan voor de maatschappelijke weerbaarheid van werknemers belangrijke leerelementen.

XI

De zegswijze 'Goede raad is duur' dient een bron van inspiratie te vormen bij het toekennen van faciliteiten aan gekozen ondernemingsraadsleden.

XII

Wetenschappelijk onderzoek vertoont gelijkenissen met een springprocessie: drie stappen vooruit, twee achteruit.

STELLINGEN

I

Wezenlijke argumenten voor verzelfstandiging van gekozen ondernemingsraadsleden tot een personeelsvertegenwoordiging die als zodanig de ondernemingsraad vormt, dienen ontleend te worden aan de relatie tussen vertegenwoordigers en de vertegenwoordigde werknemers. Het recht van deze vertegenwoordiging tot het zelfstandig publiceren en de plicht tot het afleggen van verantwoording aan andere werknemers vormen onmisbare elementen in deze relatie.

II

Het recht van ondernemingsraden op informatie dient ook te worden geformuleerd als de plicht van staf- en leidinggevende functionarissen tot het verstrekken van alle door gekozen leden gevraagde informatie.

III

Onafhankelijk oordeelsvorming door gekozen leden van ondernemingsraden, zou worden bevorderd door een forum waarin gekozen leden van verschillende ondernemingsraden informatie uit hun eigen onderneming uitwisselen, bediscussiëren en toetsen op haar betekenis.

IV

Het formuleren van wettelijke bevoegdheden van ondernemingsraden in termen van een maximum, vormt een hinderpaal voor het proces van voortgaande democratisering door middel van ondernemingsraden.

V

De duidelijkheid zou worden gediend, indien, in overeenstemming met de huidige beperkte en indirecte invloed van ondernemingsraden, de bevoegdheden van ondernemingsraden worden geformuleerd als alleen controlerende en niet als mede-beslissende.

VI

De discussie in de geestelijke gezondheidszorg over de aksentverlegging van medische naar sociale begeleiding, lijkt eerder te leiden tot een domein-strijd tussen (semi-)professies dan tot een 'technologie' in het belang van klanten

VII

Het onderzoek van organisaties is gediend met longitudinale bestudering van 'cases'. De universitaire organisatie van het onderzoek belemmert deze ontwikkeling.

VIII

Het is onbegrijpelijk dat de sociologie geen begrijpelijke informatie over maatschappelijke problemen heeft gebundeld ten behoeve van het beroepsonderwijs

IX

Een minister kan geen politieke verantwoordelijkheid dragen, zolang hij niet de mogelijkheid heeft om topambtenaren te ontslaan

X

Zeker wanneer het gaat om objecten die landelijk in discussie zijn, dienen de redakties van weekbladen contact op te nemen met onderzoekers, alvorens onjuistheden te publiceren onder het mom van resultaten van sociaal-wetenschappelijk onderzoek (zie. Elseviers Magazine, 14 februari en 28 februari 1976).

XI

Het afkorten van het woord ondernemingsraad tot OR heeft milieuvriendelijke gevolgen, met name voor het bomenbestand

